

Jahrbuch für

WIRTSCHAFTS GESCHICHTE

1993/2

Herausgeber: Hans-Joachim Lauth (Hamburg), Karin Lauth (Berlin),
Ulrich Kießling (Berlin), Peter Kießling (Göttingen),
Ulrich Kießling (Hamburg), Toni Kießling (Hamburg),
Ulrich Kießling (Hamburg), Ulrich Kießling (Hamburg),
Ulrich Kießling (Hamburg)

Editorial Board: Hans-Joachim Lauth (Hamburg), Karin Lauth (Berlin),
Ulrich Kießling (Berlin), Peter Kießling (Göttingen),
Ulrich Kießling (Hamburg), Toni Kießling (Hamburg),
Ulrich Kießling (Hamburg), Ulrich Kießling (Hamburg),
Ulrich Kießling (Hamburg)

Editorial Board: Hans-Joachim Lauth (Hamburg), Karin Lauth (Berlin),
Ulrich Kießling (Berlin), Peter Kießling (Göttingen),
Ulrich Kießling (Hamburg), Toni Kießling (Hamburg),
Ulrich Kießling (Hamburg), Ulrich Kießling (Hamburg),
Ulrich Kießling (Hamburg)



Verlag: Akademie der Wissenschaften und der Literatur, Mainz
Postfach 10 15 53, D-55128 Mainz
Telefon: (06321) 266-111, Telefax: (06321) 266-112
E-Mail: wgw@akad-mainz.de

Jahrbuch für WIRTSCHAFTS GESCHICHTE

Herausgeber: Hartmut Harnisch (Potsdam), Karin Hausen (Berlin),
Hartmut Kaelble (Berlin), Peter Kriedte (Göttingen),
Dietmar Petzina (Bochum), Toni Pierenkemper
(Frankfurt/Main), Heinz Reif (Berlin), Bertram
Schefold (Frankfurt/Main)

Unter beratender Mitarbeit von:

Rolf Adamson (Stockholm), Waclaw Długoborski
(Breslau), Barry Eichengreen (Berkeley), Rainer
Fremdling (Groningen), Patrick Fridenson (Paris),
Eiichi Hizen (Tokio), Robert Lee (Liverpool), Yves
Lequin (Lyon), Alan Milward (London), Milan Myška
(Ostrau), Jan Peters (Potsdam), Sidney Pollard (Shef-
field), Gianni Toniolo (Venedig)

Verantwortlich für Teil 2/1993:

Dietmar Petzina, Werner Plumpe

Geschäftsführender Herausgeber:

Toni Pierenkemper

Redaktion: Wilfried Forstmann, Marie-Luise Georg

Historisches Seminar, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Sencken-
berganlage 31, 60054 Frankfurt am Main
Tel. 0 69 / 7 98-3371, 7 98-2369, Fax. 0 69 / 7 98-2702

Jahrbuch für

1993/2

WIRTSCHAFTS GESCHICHTE

Beiträge und Studien

Werner Pezold und Werner Pöppel

Unternehmenspolitik – Unternehmensethik – Herkunftsargumente
für die Unternehmensethik als Leistung?

Georg Schreyögg

Unternehmenskultur: Zur Unternehmenskultur als Faktor
in der Betriebswirtschaftslehre und in der Unternehmensethik
zur Unternehmensethik als Führung

Ernst-Johann Jochen

Zur Unternehmensethik am Beispiel der Siemens AG

Markus Lutz

Von der Ethik zur Ökonomie: Grenzen streifen
Teilaktive Geschäftsstrategien in der Welt der Risiken
am Beispiel der Daimler-Benz AG



Akademie Verlag

ISBN 3-05-002204-3

ISSN 0075-2800

© Akademie Verlag GmbH, Berlin 1994

Der Akademie Verlag ist ein Unternehmen der VCH-Verlagsgruppe.

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden.

All rights reserved (including those of translation into other languages). No part of this book may be reproduced in any form – by photoprinting, microfilm, or any other means – nor transmitted or translated into a machine language without written permission from the publishers.

Druck: GAM Media GmbH, Berlin

Printed in the Federal Republic of Germany

I. Abhandlungen und Studien

Dietmar Petzina und Werner Plumpe

Unternehmensethik - Unternehmenskultur: Herausforderungen
für die Unternehmensgeschichtsschreibung ?..... 9

Georg Schreyögg

Unternehmenskultur: Zur Unternehmenskulturdiskussion
in der Betriebswirtschaftslehre und einigen Querverbindungen
zur Unternehmensgeschichtsschreibung..... 21

Traugott Jähnichen

Zur Unternehmensethik aus theologischer Sicht..... 37

Markus Lupa

Von der Ethik zur Ökonomie: Grenzen staatlicher
Technikfolgenwahrnehmung in der Weimarer Republik
am Beispiel der Gewerbeaufsicht..... 53

Lutz Budraß und Manfred Grieger

Die Moral der Effizienz. Die Beschäftigung von
KZ-Häftlingen am Beispiel des Volkswagenwerks
und der Henschel Flugzeug-Werke..... 89

Karl Lauschke

"Wir sind heute mehr Mensch als früher"
Unternehmenskultur in einem montanmitbestimmten
Großbetrieb der fünfziger Jahre.....137

Das Ende der Konsumvereine in der Bundesrepublik Deutschland. Traditionelle Konsumentenorganisation in der historischen Kontinuität.....	159
--	-----

II. Diskussion

Hans Otto Frøland

Corporatism within organised capitalism. Norwegian incomes policy 1935-1965.....	191
---	-----

Ralf Banken

Die Diffusion der Dampfmaschine in Preußen um 1830.....	219
--	-----

III. Forschungs- und Literaturberichte

Christian Kleinschmidt und Thomas Welskopp

Zu viel "Scale" zu wenig "Scope". Eine Auseinandersetzung mit Alfred D. Chandlers Analyse der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit.....	251
---	-----

Autorenverzeichnis

Abhandlungen und Studien

Unternehmensethik - Unternehmenskultur: Herausforderungen für die Unternehmensgeschichtsschreibung?

Von Dietmar Petzina und Werner Plumpe (Bochum)

1989 schrieb Niklas Luhmann: "Mit geradezu astrologischer Regelmäßigkeit kommt es in den achtziger Jahren eines jeden Jahrhunderts zu einer ... Ethikwelle - mindestens seit der Verbreitung des Buchdrucks."¹ Luhmann wollte es freilich den Astrologen überlassen "zu erklären, wieso dieser Komet Ethik regelmäßig gegen Ende des Jahrhunderts und ziemlich genau im 9. Jahrzehnt erscheint."² Die Unternehmensethik hat - strenggenommen - an diesen Wellen zumindest seit dem Ende des 18. Jahrhunderts jeweils teilgenommen, sei es mit dem Utilitarismus Jeremy Benthams, dem Kathedersozialismus eines Gustav Schmoller oder der jüngst zu verzeichnenden Flut von Publikationen zu einschlägigen Fragestellungen.³ Indes wird man die Höhepunkte unternehmensethischer Debatten keinesfalls nur auf das jeweilige Jahrhundertende datieren können, womit sich insofern ein Unterschied zur philosophischen Ethikdiskussion ergeben mag. Unternehmensethik und analoge Fragen standen sowohl im Kontext der sozialen Kosten der Früh- und Hochindustrialisierung zur Debatte wie auch fast während der gesamten Weimarer Republik.⁴ Wenn auch überpointiert, so lassen sich selbst die Gemeinschaftskonzeptionen der Nationalsozialisten

1 Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Rede von Niklas Luhmann anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises 1989, Frankfurt/M 1990, S.10.

2 Ebenda, S.17.

3 M. Osterloh, Unternehmensethik und Unternehmenskultur, Nürnberg 1988. H. Steinmann, Unternehmensethik. Begriff, Problemstände und Begründungsleistungen, Nürnberg 1987.

4 Vgl. J. Reulecke, Sozialer Frieden durch soziale Reform. Der Centralverein für das Wohl der arbeitenden Klassen in der Frühindustrialisierung, Wuppertal 1983; H. Schuster, Industrie und Sozialwissenschaften. Eine Praxisgeschichte der Arbeits- und Industrieforschung in Deutschland, Opladen 1987.

auf einen ethischen Grundansatz zurückführen, der, dies wurde mehrfach betont, entsprechende Ansätze aus den vorhergehenden Jahren zumindest aufgriff.⁵

Die Unternehmensethik-Debatten standen dabei jeweils in einem zumindest zeitlichen Zusammenhang zu wirtschaftlichen und/oder sozialen Krisen, in denen "Ethik" eine verfügbare Ressource zur Überwindung gerade dieser Krisen schien. In den Augen nicht weniger Teilnehmer an diesen Diskussionen war überdies gerade der modernitätsbedingte Moralverlust eine wesentliche Ursache der jeweiligen Krisenerscheinungen, so daß "mehr Moral" nicht nur als kostengünstige Krisenstrategie, sondern zugleich auch als wirksame Bekämpfung längerfristiger Krisenursachen gesehen werden konnte.⁶ Der Zusammenhang krisenhafter Entwicklungen einerseits, die Zunahme unternehmens- und wirtschaftsethischer Diskussionen andererseits ist auch für die aktuelle "Ethikwelle" offensichtlich.⁷ Wenn sich auch die Problemlagen verschoben haben, und angesichts der Herausforderungen aktueller industriegesellschaftlicher Risiken die Ethikdebatte eine zivilisationskritische Nuance bekommen hat, die früheren Diskussionen fehlte,⁸ als man vorrangig auf industriegesellschaftlich fundierte, ethisch verantwortbare Auswege aus sozialen Krisen setzte, so bleiben gleichwohl Anlaß und Debattenverlauf dem Grundsatz nach gleich. Wachsende Veränderungsdynamik, krisenhafte Entwicklungen, zunehmende Risiken als Folge wirtschaftlichen Handelns bei zugleich unzureichendem oder zumindest als unzureichend empfundenem Verhalten der politischen und wirtschaftlichen Akteure evozieren

5 T.W. Mason, Zur Entstehung des Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit vom 20. Januar 1933: Ein Versuch über das Verhältnis "archaischer" und "moderner" Momente in der neuesten deutschen Geschichte, in: H. Mommsen/D. Petzina/B. Weisbrod (Hg.), Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik, Düsseldorf 1974, S.303-321.

6 Dieser Zusammenhang ist insbesondere in der älteren katholischen Soziallehre offenkundig, deren Spitzen gleichermaßen gegen den (Wirtschafts-)Liberalismus wie gegen den Sozialismus gerichtet waren. Vgl. F. Focke, Sozialismus aus christlicher Verantwortung. Die Idee eines christlichen Sozialismus in der katholisch-sozialen Bewegung und in der CDU, Wuppertal 1978. Zu den Diskussionen im Umfeld des Protestantismus vgl. neuerdings T. Jähnichen, Vom Industrieuntertan zum Industriebürger. Der soziale Protestantismus und die Entwicklung der Mitbestimmung (1848-1955), Bochum 1993. Zur sog. bürgerlichen Sozialreform siehe generell R. vom Bruch (Hg.), Weder Kommunismus noch Kapitalismus. Bürgerliche Sozialreform in Deutschland vom Vormärz bis zur Ära Adenauer, München 1985.

7 Siehe E.K. Seifert, Die ökologische Herausforderung für den wirtschaftsethischen Diskurs, in: ders, (Hg.), Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Bern 1989, S.12, der M. Riedel (Norm und Werturteil. Grundprobleme der Ethik, Stuttgart 1979, S.8) zitiert: "Ethik kommt als Krisenreflexion auf den Weg. Das gilt für den griechischen Anfang ebenso wie für die gegenwärtige Problemlage."

8 Zu den neuen Problemdimensionen siehe H. Lübbe, Der Lebenssinn der Industriegesellschaft. Über die moralische Verfassung der wissenschaftlich-technischen Zivilisation, Berlin 1990, insbes. S.82ff.

Forderungen nach einer ethisch begründeten und moralgeleiteten Formulierung von Handlungsalternativen, deren Verbindlichkeit nachzuweisen der Ethik als Aufgabe gesetzt wird.

Dies gilt für die gegenwärtige Unternehmensethik-Debatte in hohem Maße. Das jeweilige Theoriesign der ethischen Begründungen von moralischen Sollensvorschriften variiert dabei stark,⁹ doch zeichnet sich zumindest zur Zeit kaum eine Lösung des Problems der verbindlichen Moralbegründung ab. Vielleicht ist die Entwicklung und Setzung verbindlicher Normen in einer zutiefst individualisierten und differenzierten Welt, die sich über Moral nicht mehr integrieren läßt oder dies nur bei Aufgabe erheblicher zivilisatorischer Standards zuließe¹⁰, auch zu viel verlangt.

Indes ist die Tatsache dieser Debatte und die wieder stärkere Betonung moralischer Verhaltensweisen auch noch in anderer Hinsicht interessant. Während in der gegenwärtigen Diskussion darüber gestritten wird, welche moralischen Sollensvorschriften mit welcher Verbindlichkeit für die jeweiligen Wirtschaftssubjekte angesichts ökologischer und technischer Risiken aufgestellt werden können, schwingt gleichsam unterschwellig mit, das Entstehen industriegesellschaftlicher Herausforderungen sei durch ein Zuwenig an "richtiger Moral" verursacht worden. Zu dieser unterschweligen Insinuation fehlt freilich bislang der empirische Beleg; wann und wie Unternehmen oder wirtschaftliche Akteure sich moralischer Argumentation bedienen haben oder noch bedienen, ist in der gegenwärtigen Debatte keine prominente Frage, so daß Moral gefordert wird, wo überhaupt nicht entschieden ist, ob sie das richtige Therapeutikum für die aktuelle Krise darstellt. Dies ist - zumindest in der historischen Untersuchung ethischer Debatten - nicht selten bestritten worden, mehr noch, den Ethikdebatten ist - ob zu Recht oder Unrecht, sei hier dahingestellt - vorgeworfen worden, letztlich lediglich Palliativmittelchen im Interesse der Aufrechterhaltung des jeweiligen status quo gewesen zu sein. Man muß diese ideologiekritische Stoßrichtung namentlich marxistischer Provenienz gegenüber der "bürgerlichen Sozialreform" nicht teilen; gleichwohl ist die Frage virulent, welche Rolle "Moral" im Handeln und Verhandeln wirtschaftlicher Akteure bisher spielte.

Die gegenwärtige Diskussion um Unternehmensethik hat daher eine stark normative Seite, wohingegen deskriptive Fragestellungen deutlich in den Hintergrund treten.

9 Zu den Problemen einer ethisch verbindlichen Begründung von moralischen Vorschriften in ihren verschiedenen Varianten vgl. *H. Fink-Eitel*, Moral und Macht. Zur gegenwärtigen Begründungsdebatte in der Moralphilosophie, in: *Merkur*. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken, Nr. 516, März 1992, S. 258-265.

10 Hierzu noch einmal *Luhmann*, a. a. O., S. 23-25. Vgl. auch *H. Lübke*, Politischer Moralismus. Der Triumph der Gesinnung über die Urteilskraft, Berlin 1987.

Für die Unternehmensgeschichtsschreibung stellt dies eine Herausforderung dar, da, wenn überhaupt, nur sie darauf zu antworten vermag, welche Bedeutung moralische Faktoren im Unternehmenshandeln hatten, ob und wie derartige Handlungsintentionen im Ergebnis von Unternehmenshandeln sich niederschlugen und ob daher ein Mehr oder Weniger an einer bestimmten Moral unter dem Gesichtspunkt der Herstellung wünschbarer Resultate wirtschaftlichen Handelns eine angemessene Reaktion auf jeweilige Krisenerscheinungen darstellen konnte.

Freilich bringt auch die normative Seite der gegenwärtigen Debatte für die Unternehmensgeschichte wichtige Impulse. Einerseits kann die Formulierung ethischer Standards als Beurteilungskriterium für die Ergebnisse wirtschaftlichen Handelns in der Vergangenheit dienen, sofern derartige Bewertungen gewünscht und angemessen erscheinen. Indes wird hier das Ergebnis wenig überraschen, da die Nutzung gegenwärtiger Standards etwa bei der Beurteilung des Unternehmenshandelns im Zweiten Weltkrieg nur mit dem Urteil der Verwerflichkeit enden kann. Doch ist dies keine im eigentlichen Sinne historiographische Leistung, da es nicht um die Beurteilung der Vergangenheit im Lichte der Gegenwart, sondern vielmehr um die Frage zu gehen hat, warum Entwicklungen möglich waren, die heute als verwerflich anzusehen sind, warum also Unternehmen offensichtlich bereit waren, von den Standards einer ja auch während des Nationalsozialismus gültigen Common-Sense-Moral abzuweichen. Dies führt zu einer anderen, für die Unternehmensgeschichtsschreibung wesentlichen Frage. Denn zweitens, und dies scheint der zentrale Punkt, decken die Schwierigkeiten einer verbindlichen Begründung moralischer Sollensvorstellungen die gesamte Problematik dessen auf, worauf sich Unternehmen in wechselnden wirtschaftlichen und politischen Konstellationen einlassen müssen. Eins scheint aus der Ethikdebatte schlagend deutlich zu werden: Unternehmensethik hat an den Common-Sense- und Rechtsvorstellungen anzuknüpfen, die jeweils in einer gegebenen historischen Situation informell und formell normiert sind. Auf beide Orientierungen haben freilich die wirtschaftlichen Akteure nur geringen, und wenn überhaupt so nur indirekten Einfluß, so daß die jeweiligen Moralvorschriften und gesellschaftlich gebrauchten bzw. formell institutionalisierten Normen dem Unternehmenshandeln gleichsam als Daten vorgegeben sind. Zudem differiert der Grad der Norminternalisierung und -interpretation mit der jeweiligen sozialen Situation der Akteure, so daß innerhalb eines Unternehmens gleichzeitig verschiedene "Moralen" u. U. in Konflikt zueinander artikuliert und eingebracht werden können. Die Verweigerung von Rüstungsproduktion durch bestimmte Unternehmensleitungen im Ersten Weltkrieg hätte diesen nicht nur Verfahren wegen Sabotage und Landesverrat einbringen können, sondern sie zugleich auch moralisch diskreditiert. In ähnlicher Weise scheint auch die Bereitschaft zum Häftlingseinsatz im Zweiten Weltkrieg - jenseits aller

knappheitsbedingten Problematik, die den jeweiligen Unternehmen kaum eine andere Wahl ließ - in ihrer konkreten Verwerflichkeit weniger Ergebnis eines Mangels an Moral, als vielmehr Folge der Bereitschaft zur Übernahme nationalsozialistischer Moralstandards gewesen zu sein, die die ja weiterhin im Privatleben befolgte Common-Sense-Moral gleichsam funktional transzendierten.¹¹

In einer historischen Situation, in der die politisch gesetzte und sanktionierte Rechtsmoral ganz offensichtlich wichtige Punkte der Common-Sense-Moral in Frage stellt oder sie zumindest partiell außer Kraft setzt, geraten Unternehmen daher in moralische Konflikte, die sie autonom - als soziale Systeme unter spezifischen Umweltbedingungen - kaum lösen können, da sie auf die Setzung nachgerade paradoxer Standards kaum Einfluß haben. Insofern war der Weg, über die Aufrechterhaltung der individuellen Common-Sense-Moral im privaten Bereich und der Übernahme der rechtlich gesetzten Standards im funktionalen Bereich zu einem Arrangement mit der letztlich widersprüchlichen Situation zu kommen, für viele Unternehmen und die in ihnen vertretenen sozialen Gruppen der scheinbar angemessene Weg. Denn auch Arbeiter und Ingenieure wußten, daß Rüstungsproduktion Folgen hat, die unter Umständen mit den eigenen, privaten Moralvorstellungen nur schwer in Einklang zu bringen waren, doch konnten sie auf der Ebene des eigenen Verhaltens diese Paradoxie nur um den Preis möglicher Selbstaufgabe lösen, was für Personen noch vorstellbar, für soziale Systeme aber schlechterdings ausgeschlossen ist. Der Regelfall dürfte daher eher darin bestanden haben, daß schließlich, je individueller die herrschende Rechtsmoral akzeptiert, z. T. sogar im Bewußtsein der Verletzung gemeiner Common-Sense-Moral nachdrücklich vertreten wurde, weil nur auf diese Weise die Aufrechterhaltung der moralischen Selbstachtung möglich war.

Dies sind freilich nur Spekulationen, solange keine empirischen Untersuchungen vorliegen, die sich dem besprochenen Gegenstand intensiv widmen. Doch gilt die genannte Problematik keineswegs nur für totalitarismus- oder kriegsbedingte Extremsituationen. Auch im normalen Unternehmensalltag ist "moralische Argumentation" einerseits ubiquitär, andererseits hochproblematisch. Die verschiedenen, in einem Unternehmen existenten sozialen Akteure verfolgen je spezifische Ziele und Handlungsstrategien, die sich im Regelfall - als Machtressource - auf moralische Standards berufen und entsprechend den jeweiligen Gegnern der eigenen Zielsetzungen nicht nur sachlichen Widerspruch, sondern auch moralisches Versagen attestieren. In den jeweiligen Argumentationen differieren dabei je nach der Stellung der Akteure im Unternehmen die moralischen Referenzgrößen, sei es, daß Lohnfor-

¹¹ Vgl. hierzu die einschlägigen Bemerkungen bei H. Lübke, Politischer Moralismus, S.10ff.

derungen zugleich als "gerecht" hingestellt werden, mithin den Verweigerern höherer Löhne ein mangelnder Gerechtigkeitssinn unterstellt wird, sei es, daß mit dem Hinweis auf die Verantwortung gegenüber der Versorgung der Gesellschaft Streikenden der moralische Boden unter den Füßen weggezogen werden soll. Derartige Beispiele ließen sich bis hinein in die mikropolitische Alltäglichkeit von Unternehmen verfolgen. Auffallend ist dabei, daß die jeweilige moralische Argumentation Sachauseinandersetzungen gleichsam supercodiert (hoher Lohn: gerecht - niedriger Lohn: ungerecht etc.) und sie zugleich dadurch erweitert, daß die Argumentation zur Sache mit einer Argumentation zur Person kombiniert wird. Denn da sich moralische Urteile stets auf die Handlungsintention der Betroffenen beziehen (z. B. wird der eine Beförderung verweigernde Vorgesetzte zum schlechten Menschen), wird im Kontext moralischer Argumentation zugleich persönliche Achtung oder Mißachtung artikuliert, die bei Radikalisierung bis hin zur Existenzbestreitung führen kann (z. B. mit Kapitalisten muß abgerechnet werden bzw. "Ostarbeiter" sind nicht unter die Standards selbstverständlicher Menschenwürde zu rechnen etc.).

Niklas Luhmann hat diese fundamentale Struktur moralischer Argumentation nachdrücklich hervorgehoben und auf ihre letztlich kommunikationszerstörende Bedeutung hingewiesen. Man muß diese Auffassung nicht teilen, gleichwohl sollten bestimmte Fragen im Kontext der Unternehmensgeschichte gestellt werden. Die zentrale Frage bezieht sich dabei auf die praktische Rolle der Moral im Kontext von Unternehmenshandeln.

Hier wird eine Unternehmensgeschichtsschreibung, die sich explizit mit den Fragestellungen und Vorgaben unternehmensethischer Diskussionen befassen will, ansetzen müssen. In ähnlicher Weise trifft dies auch für die Herausforderungen zu, denen sich die Unternehmensgeschichtsschreibung im Rahmen der Unternehmenskulturforschung gegenüber sieht.¹² Auch die Unternehmenskulturforschung stellte zunächst eine Krisenreaktion dar; im US-amerikanischen Kontext bezog sie sich vor allem auf die Frage nach den Ursachen der erkennbaren Überlegenheit japanischer Unternehmen, die mit einem Verweis auf formale Organisationsstrukturen und Produktionstechniken nicht hinreichend erklärt werden konnte. Auch in diesem Zusammenhang waren normative und deskriptive Überlegungen von Anfang an miteinander verschränkt, insofern nicht lediglich "Unternehmenskulturen" nach bestimmten Kriterien analysiert, sondern zugleich auch Ratschläge bzw. Überlegun-

¹² Vgl. den Artikel von M. Osterloh, Unternehmenskultur, in: H. Steinmann u.a. (Hg.), Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg 1993, Sp.1139-1142.

gen für erfolgreiche Unternehmenskulturen abgegeben wurden.¹³ Gleichwohl hat im Bereich der Unternehmenskulturforschung der deskriptive Ansatz ein höheres Gewicht als in der Unternehmensethik-Debatte, so daß mögliche Hilfestellungen für die Unternehmensgeschichtsschreibung und nicht lediglich Herausforderungen hier leichter zu identifizieren sind. Unternehmenskulturforschung hebt in ihrer deskriptiven Seite zunächst auf die Beschreibung einer spezifischen, letztlich nur historisch erklärbaren Konstellation informeller und formeller Faktoren und "Milieus" ab, die für das Unternehmensehandeln und die Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen unter dynamischen Umweltbedingungen entscheidende Bedeutung haben, durch die traditionellen Parameter der Organisationsanalyse aber gerade nicht erfaßt werden können. Das "typologische" Vorgehen der betriebswirtschaftlichen Unternehmenskulturforschung, die vor allem auf erkennbare identische bzw. abweichende Formen etwa schwacher oder starker Unternehmenskulturen in der Gegenwart abhebt, wird der Unternehmenshistoriker zwar nicht übernehmen können, da für ihn jede Unternehmenskultur zunächst ein historisch einmaliges Phänomen darstellt, an dem gerade seine spezifische, nicht planbare und nicht steuerbare Entwicklung auffällt.¹⁴ Die Unternehmenskulturforschung erfüllt für die Unternehmensgeschichtsschreibung daher gleichermaßen heuristische wie methodische Leitfunktionen, ohne daß sie freilich in ihrer betriebswirtschaftlichen Ausrichtung gleichsam an deren Stelle treten könnte, die Unternehmensgeschichtsschreibung also nur noch Illustrierung theoretisch abgeleiteter Typen wäre.

Unternehmensethik- und Unternehmenskultur-Diskussion besitzen zusammen also ein großes Herausforderungs- und Hilfepotential für die Unternehmensgeschichtsschreibung, die gleichwohl deskriptiv und auf die Singularität ihrer "Unternehmensgeschichten" verpflichtet bleibt, deren Aussagewert deshalb nicht leiden muß, da es keine Gründe gibt, warum historisch-singuläre Entwicklung schließlich nicht auch im Lichte eines typologisierenden Ansatzes interpretiert werden können. Der typologisierende Ansatz kann freilich die historische Analyse nicht nur nicht ersetzen, sie vermittelt überdies auch andere Einsichten, insofern sie spezifische

13 Ebenda. Margit Osterloh versucht zudem eine direkte Verknüpfung von Unternehmenskultur und Unternehmensethik, indem sie variierende Unternehmenskulturansätze auf ihre Vereinbarkeit mit "einer diskursiven Unternehmensethik" hin befragt, Sp.1141f.

14 Dies hängt auch mit dem grundlegend unterschiedlichen Ansatz der Geschichtswissenschaft zusammen, die - mit *H. Lübbe*, *Geschichtsbegriff und Geschichtsinteresse*. Analytik und Pragmatik der Historie, Freiburg/Basel 1977, S.145ff. - zu reden, "Geschichten als Prozesse der Systemindividualisierung" begreift und daher weniger an der Typik eines bestimmten Ergebnisses historischer Entwicklung als vielmehr an der Darstellung dieser kontingenten Entwicklung selbst interessiert ist.

Typen ihrerseits als Ergebnisse historisch-kontingenter Prozesse und eben nicht planvoller Handlungs- und Steuerungsleistungen begreift.

Die im folgenden zum Abdruck kommenden Artikel sind Beiträge zu einer Tagung des Arbeitskreises für Kritische Unternehmens- und Industriegeschichte, die sich unter den Stichworten Unternehmenskultur und Unternehmensethik bemühte, betriebswirtschaftliche, philosophisch-theologische und historische Diskussionsstränge zusammenzuführen. Dabei wurde die Distanz zwischen typologisierenden und individualisierenden Ansätzen schnell offensichtlich. Insbesondere besteht immer noch eine sachliche letztlich nicht begründbare Distanz zwischen ja nicht konkurrierenden, sondern sich komplementär zueinander verhaltenden Disziplinen. Die lange Zeit sicher berechtigte Angst manchen Historikers, gleichsam zum Illustrator typologisierender Wissenschaften zu werden, dürfte heute ebenso überwunden sein wie die Vorurteile der systematischen gegenüber den historischen Wissenschaften. Gleichwohl ist die lange Zeit "getrennten Marschierens" nicht durch eine Art Kraftakt zu beseitigen, sondern bedarf neben der intensiven Diskussion auch der disziplinübergreifenden gegenseitigen Wahrnehmung. Zumindest zu letzterem trug die Tagung bei. Eingeleitet wurde sie durch zwei theoretisch-methodisch orientierte Referate zum Thema Unternehmenskultur (Georg Schreyögg) und Unternehmensethik (Traugott Jähnichen). Daran schlossen sich Beiträge zu historischen Fallbeispielen an, die sich explizit oder implizit auf entsprechende Fragestellungen bezogen, und zwar zur Schwerbehindertenbeschäftigung nach dem Ersten Weltkrieg (Christian Kleinschmidt),* zur Technikfolgenproblematik am Beispiel der Gewerbeaufsicht (Markus Lupa), zur Beschäftigung von Häftlingen in der deutschen Kriegswirtschaft im Zweiten Weltkrieg (Lutz Budraß, Manfred Grieger) sowie zur Entwicklung der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen in einem Stahlwerk nach dem Zweiten Weltkrieg (Karl Lauschke). Ergänzend hierzu wird ein nicht gehaltener Beitrag von Michael Prinz zur Genossenschaftsbewegung abgedruckt.

Eine inhaltliche Zusammenfassung der Beiträge erübrigt sich, da sie im folgenden abgedruckt sind und mithin nachgelesen werden können. Auch läßt sich ein abgerundetes Ergebnis der historischen Beiträge nicht formulieren, will man nicht eine vergewaltigende Generalisierung der Aussagen betreiben. Einige Anmerkungen zu inhaltlichen Schwerpunkten in den Beiträgen und der Diskussion seien gleichwohl gemacht, um den materiellen Ertrag zu verdeutlichen. Während in den eher systematischen Beiträgen von Schreyögg und Jähnichen das systematische Feld abgesteckt wurde, auf dem sich Unternehmenskulturforschung und Unternehmensethik-Debatte derzeit befinden, bemühen sich die historischen Beiträge um je spezielle Zugriffe auf

einen Ausschnitt von Unternehmenshandeln. Christian Kleinschmidts Analyse der Beschäftigung von Schwerbeschädigten in der westdeutschen Großindustrie der zwanziger Jahre zeigt, daß es kaum moralische Gesichtspunkte waren, die die Unternehmen in diesem Feld agieren ließen. Die Beschäftigung Schwerbeschädigter blieb vielmehr dauerhaft betriebswirtschaftlicher Überlegung unterworfen, wobei man offensichtlich auch nur zögernd dazu bereit war, gesetzliche Auflagen zu akzeptieren, die einen bestimmten Prozentsatz der Beschäftigung Schwerbeschädigter vorschrieben. Leitkriterium des Unternehmenshandelns war und blieb die Produktivität der Arbeitskraft. Markus Lupas Analyse der staatlichen Technikfolgenwahrnehmung und -politik am Beispiel der Gewerbeaufsicht in der Weimarer Zeit belegt, daß Produktivitätsdenken dabei nicht nur im Handeln des Managements zum Ausdruck kam, sondern auch bei den verantwortlichen staatlichen Aufsichtsbehörden herrschte. In einer Phase struktureller und konjunktureller Wirtschaftskrisen bekam offenbar die Produktivitätssteigerung als Krisenstrategie eine derart überragende Bedeutung, daß sich die Wahrnehmung und handlungsorientierende Verarbeitung von ethisch bedenklichen Technikfolgen wenn überhaupt, so nur als sekundäres Phänomen präsentierte; eine Tendenz, die durch Professionalisierungs- und verstärktes Verständnis für medizinische Belange im Rahmen der Gewerbeaufsicht zweifellos verstärkt wurde. Das Vorherrschen eines letztlich technisch determinierten Denkens über die Nutzung von Arbeitskräften beherrschte zweifellos auch die Beschäftigung von KZ-Häftlingen in der deutschen Kriegswirtschaft des Zweiten Weltkrieges. Der Beitrag von Budraß und Grieger macht dabei zugleich freilich klar, daß sich aus den Bedingungen von Arbeitskräfteknappheit und Kriegswirtschaft nicht automatisch auf das Verhalten einzelner Unternehmen schließen läßt, daß es vielmehr des präzisen Zugriffs bedarf, um kennzeichnende Unterschiede im Zusammenhang von Unternehmensstrategie und -zielsetzung, Produktionstechnik und Leitungstradition und vor diesem Hintergrund auch bei der Behandlung von Zwangsarbeitern herauszuarbeiten.

Aus der Effizienz- und Produktivitätsorientierung der Unternehmen indes auf unmoralische oder gar zynische Haltungen der Beteiligten zu schließen, ginge indes an der Sache vorbei. Auch und gerade die Bereitschaft, im Interesse "höherer Ziele" negative Sekundäreffekte in Kauf zu nehmen, kann nur vor dem Hintergrund der moralischen Aufladung von Effizienz und Produktivität als Schlüssel zum wirtschaftlichen und militärischen Erfolg verstanden werden. Weniger alltäglicher Zynismus als die Bereitschaft, "kleinliche Bedenken im Interesse einer großen Sache" zurückzustellen, dürfte ein Verhalten moralisch vertretbar gemacht haben, dessen Folgen im einzelnen keineswegs mit den Common-Sense-Moralvorstellungen vereinbar waren. Freilich waren die Jahre der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts auch für die deutschen

Unternehmen Ausnahmejahre: Schon bald nach der Erfahrung des Krieges und der sich etablierenden Prosperitätserfahrungen - dies belegt der Beitrag von Karl Lauschke - kam es selbst in den zuvor hochgradig autoritär organisierten Unternehmen der Schwerindustrie zu einer Aufweichung der Organisationsstrukturen und zu ihrer "tendenziellen Vermenschlichung". Einerseits Reaktion gesetzlicher Veränderung (Montanmitbestimmung) wirft diese Entwicklung auch Licht auf die vorhergehenden Jahrzehnte, insofern bestimmte Organisationsstrukturen nicht lediglich als Ausfluß von spezifischen schwerindustriellen Vorstellungen, sondern zugleich als eine eigenartige Form der Krisenreaktion begriffen werden müssen. Das je konkrete moralische und unternehmenskulturelle Verhalten reflektiert offensichtlich in hohem Maße die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Forderungen nach einer bestimmten Unternehmenskultur bzw. Unternehmensethik haben diese situative Determiniertheit von Unternehmenshandeln zu bedenken.

Nicht zuletzt das Scheitern der deutschen Genossenschaftsbewegung, auf dessen Erfolge und Niedergang der Beitrag von Michael Prinz ein Licht wirft, ist ein Beispiel dafür, daß guter Wille allein nicht ausreicht, erfolgreiches und ethisch akzeptables Unternehmenshandeln zu ermöglichen. Für den Aufstieg der Genossenschaften waren zweifellos sozialgeschichtliche Faktoren vorhanden, deren Konfiguration zumal für die Jahrhundertwende als einmalig zu bezeichnen ist. Für ihren Niedergang spielte ohne Frage die zerstörerische Politik des Nationalsozialismus keine geringe Rolle, doch das Fehlen jener sozialhistorischen Faktorenkonstellation in der Nachkriegszeit und die gleichzeitige Überholtheit dezentralisierter Organisationsformen spielten für das langsame Absterben des Genossenschaftsgedankens und seine Überführung in großindustrielle Organisationsformen wahrscheinlich eine ebenso bedeutsame Rolle.

Letztlich zeigen alle historischen Beiträge durchweg, daß Unternehmenshandeln "moralisch" durchzogen war, daß aber der Stellenwert von Moral stark variierte, daß sie in die übergreifenden Strategien der jeweils handelnden Akteure als zusätzliche Machtressource einbezogen wurde. Deutlich wird auch, daß es keine überzeitlichen Moralvorstellungen gab, die als Bremse oder Beschleuniger von Handeln in einem heute gewünschten Sinne hätten fungieren können. Letztlich bezogen sich Unternehmen in ihrem Verhalten stets auf extern gesetzte Regeln, die in einem komplizierten Prozeß zu internen Handlungsimpulsen transformiert wurden. Diesen Transformationsprozeß in seiner Spezifik zu untersuchen, ist die eigentliche zukünftige Aufgabe einer sich mit den Konzepten von Unternehmensethik und -kultur auseinandersetzenen Unternehmensgeschichtsschreibung, die Frage also, wie funktional ausdifferenzierte Subsysteme ethisch-moralische und politisch-kulturelle Vorgaben ihrer Umwelt intern umsetzen, auf die sie wenig oder keinen direkten Einfluß haben und die zur Funktionslogik dieser Systeme potentiell "querliegen".

Typologisierend lassen sich zumindest in historischer Perspektive Aussagen erst dann machen, wenn die empirische Arbeit geleistet ist, wenn genügend "Unternehmensgeschichten erzählt" sind, die Aufschluß über das kontingente Entstehen von Unternehmensmilieus geben. Doch zeichnet sich eine derartige Forschung zur Zeit überhaupt erst ansatzweise ab. Einen Schritt in diese Richtung zu gehen, war Zweck der im folgenden abgedruckten Tagungsbeiträge.

Die Beiträge wurden für den Druck überarbeitet und von Herrn Christian Gorges, M. A., in mühevoller Kleinarbeit redaktionell angeglichen. Die Herausgeber des Themenheftes sagen ihm dafür ebenso aufrichtigen Dank wie den Herausgebern des Jahrbuchs für Wirtschaftsgeschichte, die durch die Aufnahme der Beiträge in ihre Zeitschrift deren Publikation ermöglichten.

* Der Beitrag von Christian Kleinschmidt wird in einem der nächsten Bände des Jahrbuchs für Wirtschaftsgeschichte erscheinen

Unternehmenskultur: Zur Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre und einigen Querverbindungen zur Unternehmensgeschichtsschreibung

Von Georg Schreyögg (Hagen i. W.)

I. Zu den Anfängen der Diskussion in der Unternehmenskultur

Nur wenigen Konzepten ist es in den letzten Jahren gelungen, sich so rasch in den Mittelpunkt des Interesses von Theorie und Praxis zu schieben, wie im Falle der Unternehmenskultur. Das Interesse daran ist Anfang der 80er Jahre durch verschiedene Diskussionsstränge geweckt worden. Von besonderer Bedeutung war zunächst einmal die Diskussion um das sogenannte japanische Wirtschaftswunder. Man stand mehr oder weniger ratlos vor dem phänomenalen internationalen Erfolg einiger japanischer Großunternehmen, insbesondere in der Elektronik- und der Kraftfahrzeug-Industrie. Es waren zuerst amerikanische Autoren,¹ die die spezifische Unternehmenskultur japanischer Firmen als einen der zentralen Erklärungsfaktoren herausstellten. Diese These wurde in Deutschland rasch aufgegriffen und fand speziell in der betriebswirtschaftlichen Populärliteratur große Akzeptanz.

Der Begriff der Unternehmenskultur war bis dahin in der deutschen Betriebswirtschaftslehre nicht geläufig. Er war allerdings auch nicht ganz neu; speziell in der britischen Organisationstheorie hatte die Diskussion Vorläufer in der 50er Jahren² und auf breiterer Basis dann bereits in den 70er Jahren.³ Vereinzelt war dies dann als "organizational culture" in der deutschen Organi-

* Vortrag gehalten bei der Tagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte e. V. an der Ruhr-Universität Bochum, im Februar 1992.

1 Vgl. R. T. Pascale/A. G. Athos, *The art of Japanese Management*, New York 1981; W. G. Ouchi, *Theory Z: American business can meet the Japanese challenge*, Reading/Mass. 1981.

2 Vgl. E. Jacques, *The changing culture of a factory*, Tavistock 1951.

3 C. B. Handy, *Understanding organizations*, Harmondsworth 1976; A. M. Pettigrew, *On studying organizational cultures*, in: *Administrative Science Quarterly* 24, 1979, S. 570-581.

sationslehre rezipiert worden. Die britische Diskussion hatte sich primär aus dem wiedererwachten Interesse an Symbolen und Mythen in der sozialen Interaktion entwickelt. Die stark sozialphilosophisch geprägte Argumentation hatte jedoch vielen den Zugang zu dieser Literatur versperrt.

Den stärksten Aufmerksamkeitsschub erhielt die Diskussion zur Unternehmenskultur in Deutschland jedoch zweifellos durch das amerikanische Buch von Peters und Waterman, "Auf der Suche nach Spitzenleistungen"⁴, in dem die Unternehmenskultur als zentraler Erklärungsfaktor für exzellente Unternehmensleistungen herausgestellt wurde. Anhand zahlreicher Beispiele aus der Praxis wurde die eminente Bedeutung der Unternehmenskultur für den unternehmerischen Erfolg plastisch gemacht. Immer wieder zitierte Firmen, bei denen die spezielle Unternehmenskultur als ausschlaggebender Erfolgsfaktor vermutet wurde, waren z. B. Hewlett Packard, 3M, Apple oder Walt Disney.

Seit Mitte der 80er Jahre hat in Deutschland eine rege Forschungstätigkeit auf diesem Gebiet eingesetzt. Die Palette der Forschungsthemen ist breit gestreut, sie reicht von methodischen Grundsatzdiskussionen zur Stellung und Bedeutung der Konzeption über empirische Untersuchungen zur Ausprägung und Wirkungsweise von Unternehmenskulturen bis hin zur Entwicklung anwendungsorientierter Analyse- und Gestaltungsinstrumente.⁵

Ausschlaggebend für das außerordentliche Interesse der Betriebswirtschaftslehre an dem zunächst etwas exotisch anmutenden Thema Unternehmenskultur ist sicherlich, daß mit der Unternehmenskultur Einflußfaktoren betrieblicher Interaktion beleuchtet und erfassbar werden, die für das Handeln der Mitglieder von großer Bedeutung sind, die sich aber den traditionellen betriebswirtschaftlichen Konzepten entzogen. Wohl waren einzelne Elemente bekannt und diskutiert - was aber fehlte, waren der konzeptionelle Rahmen, der systematische Zusammenhang und die Bezüge zum Unternehmenserfolg. Die Hauptüberraschung lag in der Erkenntnis, daß ein zunächst einmal ungeplantes, emergentes Phänomen wie die Unternehmenskultur einen so bedeutsamen Einfluß auf den Erfolg nehmen kann.

4 T. J. Peters/R. H. Waterman, In search of excellence, New York 1982 (deutsch: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg a. Lech 1984).

5 Einen Überblick über die verschiedenen Ansatzpunkte und Ergebnisse geben die folgenden Sammelbände: E. Dülfer, Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München 1991; Ch. Lattmann (Hg.), Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990.

II. Zum Konzept der Unternehmenskultur

Wie immer, wenn ein Konzept sehr populär wird, entsteht in der Folge viele Verwirrung darüber, welcher Sachverhalt damit eigentlich genau gemeint ist. Das gilt auch in hohem Maße für das Konzept der Unternehmenskultur. Allzu Vieles und Unterschiedliches wird zwischenzeitlich unter dem Begriff subsumiert: Produktdesign, Kunst am Bau, Werksbibliotheken, Gewinnbeteiligungsmodelle etc. Der dadurch entstandenen Verwirrung kann man sich nur entziehen, wenn man zu dem Kern des ursprünglichen Konzeptes zurückkehrt.

Das Neue und Interessante an dem Kulturkonzept ist zunächst einmal, daß es dazu auffordert, die Unternehmung im ganzen als eine Art Kultursystem zu begreifen. In Unternehmen, so die Idee, entwickeln sich eigene, unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder und der betrieblichen Funktionsbereiche nachhaltig prägen.

Der zugrundeliegende Kulturbegriff ist der Anthropologie und der Ethnologie entliehen und bezeichnet dort - wenn wir hier einmal von den vielen unterschiedlichen Kulturbegriffen und -konzepten abstrahieren - die besonderen, historisch gewachsenen und zu einer komplexen Gestalt geronnenen Merkmale von Volksgruppen.⁶ Gemeint sind damit insbesondere Wert- und Denkmuster einschließlich der sie vermittelnden Symbolsysteme, wie sie im Zuge menschlicher Interaktion entstanden sind. Die Managementforschung nimmt diesen für Volksgruppen entwickelten Kulturbegriff auf und überträgt ihn auf Organisationen mit der Idee, daß in gewisser Hinsicht jede Organisation für sich eine je spezifische Kultur entwickelt, also eine Art eigenständige Kulturgemeinschaft darstellt. Organisationen, so die Idee, entwickeln im Laufe der Zeit gerade so wie Volksgruppen eigene unverwechselbare Wert- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder nach innen und außen auf nachhaltige Weise prägen.⁷

Unabhängig von den verschiedenen Strömungen innerhalb der Unternehmenskultur-Forschung lassen sich einige Kernelemente herauschälen, die heute allgemein mit dem Begriff der Unternehmenskultur verbunden werden:

-
- 6 A. Kroeber/C. Kluckhorn, *Culture - A critical view of concepts and definitions*, New York 1967 (zuerst 1952); C. Geertz, *The interpretation of cultures*, New York 1973.
- 7 M. R. Louis, *Organizations as culture-bearing milieux*, in: L.R. Pandey/P.Y. Frost/G. Morgan/T.C. Danbridge (Hg.), *Organizational symbolism*, Greenwich/Conn. 1983, S. 39-54; H.M. Trice/J.M. Beyer, *Studying organizational cultures through rites and ceremonials*, in: *Academy of Management Review* 9, 1984, S. 653-669.

- (1) Unternehmenskultur ist ein im wesentlichen implizites Problem; es sind kollektive Überzeugungen, die das Selbstverständnis und die Eigendefinition der Unternehmung prägen.
- (2) Unternehmenskulturen werden gelebt; ihre Orientierungsmuster aktualisieren sich im täglichen Handeln. Ihre (Selbst-) Reflexion ist die Ausnahme, keinesfalls die Regel.
- (3) Unternehmenskultur bezieht sich auf gemeinsame Orientierungen, Werte usw. Es handelt sich also um ein kollektives Phänomen, das das Handeln des einzelnen Mitgliedes prägt. Kultur macht infolgedessen organisatorisches Handeln einheitlich und kohärent - jedenfalls bis zu einem gewissen Grade.
- (4) Unternehmenskultur ist das Ergebnis eines Lernprozesses im Umgang mit Problemen aus der Umwelt und der internen Koordination. Bestimmte Handlungsmuster werden als erfolgreiche Problemlösungen erfahren, andere dagegen nicht. Es schälen sich bevorzugte Wege des Denkens und Problemlösens heraus. Unternehmenskulturen kann man deshalb auch als eine Art kollektiven Wissens verstehen⁸ - ein Wissen, das die Entwicklungsgeschichte einer Unternehmung widerspiegelt.
Manche nennen die Unternehmenskultur deshalb auch das "Unternehmensgedächtnis".⁹ Damit wird - nebenbei gesagt - zugleich auf den hoch-selektiven Charakter der Kultur verwiesen, was die Speicherung der eigenen Geschichte anbelangt, also die Frage, was im Unternehmensgedächtnis gespeichert wird, was dort überdauert und was dort gar nicht erst hingelangt.
- (5) Unternehmenskultur repräsentiert die "konzeptionelle Welt" der Organisationsmitglieder. Sie strukturiert die Wahrnehmung und die Orientierung in einer komplexen Welt, indem sie eine wesentliche Differenz zu anderen Organisationen und eine Differenz zur Umwelt allgemein markiert. Sie grenzt das System Unternehmung ab, indem sie spezifische Muster für die Selektion, die Interpretation von Ereignissen vorgibt und Reaktionsweisen durch Handlungsprogramme vorstrukturiert. Die Organisationsmitglieder verschaffen sich ein Bild von der (Aufgaben-) Welt auf der Basis eines gemeinsam verfügbaren Grundverständnisses.
- (6) Unternehmenskultur wird in einem Sozialisationsprozeß vermittelt; sie wird für gewöhnlich nicht bewußt gelernt. Organisationen entwickeln eine Reihe

8 S.A. Sackmann, Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge, in: Administrative Science Quarterly 37, 1992, S. 140-161.

9 Vgl. J.P. Walsh/G.R. Ungson, Organizational memory, in: The Academy of Management Review 16, 1991, No. 1, S. 57-91.

(von ungeplanten, aber auch geplanten) Mechanismen, die dem neuen Organisationsmitglied verdeutlichen, wie im Sinne der kulturellen Tradition zu handeln ist.

Das Konzept der Unternehmenskultur findet sich häufig in eins gesetzt mit anderen Konzepten der Unternehmensführungsliteratur. Abschließend soll zu wenigstens zweien solcher angrenzender Konzepte die Grenzlinie aufgezeigt werden, dem Betriebsklima und der Unternehmensethik. Unternehmenskultur wird häufig mit dem alteingeführten Konzept des Betriebsklimas gleichgesetzt. Wenn sich auch beide Konzepte keineswegs ausschließen, so sollte doch nicht übersehen werden, daß das Klima-Konzept einen wesentlich engeren Erklärungsanspruch verfolgt und auch auf grundsätzlich anderen theoretischen Wurzeln beruht.¹⁰ Mit dem Betriebsklima will man die effektive Beurteilung der Arbeitssituation durch die Organisationsmitglieder erfassen, und es geht wesentlich um die Frage der Arbeitszufriedenheit. Der gesamte kognitive Strukturierungsaspekt bleibt hier ebenso ausgeklammert wie die symbolische Repräsentanz organisatorischer Orientierungsmuster.

Häufig werden auch Unternehmenskultur und Unternehmensethik in einem Atemzug genannt, ja bisweilen sogar absichtlich vermengt. Dies ist weder notwendig noch fruchtbar. Unternehmenskultur - so wie das Konzept hier vorgestellt wurde - ist ein essentiell deskriptiver Terminus; mit ihm werden Wert- und Orientierungsmuster in Unternehmen beschrieben. Die Beurteilung der beschriebenen Normen danach, ob sie moralisch oder unmoralisch sind, ob man die Unternehmenskultur akzeptieren kann oder nicht, ist Gegenstand eines anderen Aufgabenfeldes, nämlich dem der Unternehmensethik. Dies zumindest dann, wenn man mit Paul Lorenzen unter Ethik das "methodisch disziplinierte Nachdenken" über faktisch herrschende Normsysteme (dort "Moralen") versteht.¹¹ Die Unternehmensethik befaßt sich mit der Beurteilung oder anspruchsvoller: mit der Rechtfertigung von Normen in Unternehmen, die Unternehmenskultur dagegen mit ihrer Erfassung und Beschreibung.¹²

10 Vgl. P. Conrad/J. Sydow, Organisationsklima, Berlin 1984.

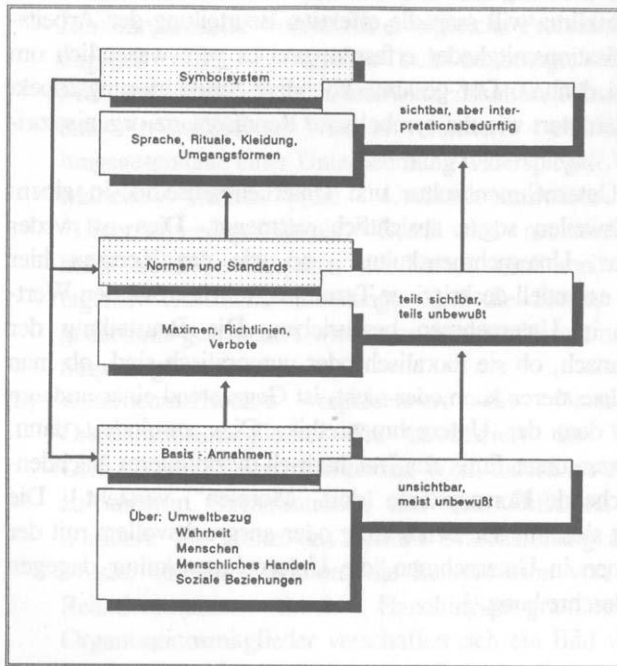
11 Vgl. P. Lorenzen, Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: H. Steinmann/A. Löhr (Hg.), Unternehmensethik, Stuttgart 1991², S. 35-68.

12 Vgl. H. Steinmann/G. Schreyögg, Management. Wiesbaden 21991, S.542.

III. Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur

Unternehmenskulturen sind komplexe, schwer faßbare Phänomene; zu ihr gehören nicht nur die Orientierungsmuster und Programme, sondern auch ihre sichtbaren Vermittlungsmechanismen und Ausdrucksformen. Ein Versuch, die verschiedenen Ebenen einer Kultur zu ordnen und ihre Beziehung zueinander zu klären, ist das in Abbildung 1 gezeigte Modell von Schein.¹³ Um eine Kultur verstehen zu können, muß man sich nach dieser (der Kulturanthropologie entlehnten) Vorstellung, ausgehend von den Oberflächenphänomenen, sukzessive die kulturelle Kernsubstanz in einem Interpretationsprozeß erschließen.

Abbildung 1: Kulturebenen und ihr Zusammenhang



Quelle: E. H. Schein, Coming to a new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review 25, 1984, Nr. 2, S. 4

¹³ E.H. Schein, Coming to a new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review 25, 1984, No. 2, S. 3-16; Ders., Organizational culture and leadership: A dynamic view, San Francisco 1985.

Die Basis einer Kultur als unterste Ebene von Abbildung 1 besteht hiernach aus einem Satz grundlegender Orientierungs- und Vorstellungsmuster, die die Wahrnehmung und das Handeln leiten. Es sind dies die selbstverständlichen Orientierungspunkte organisatorischen Handelns, die gewissermaßen automatisch verfolgt werden. Die Basisannahmen ordnen sich nach einer vergleichenden Untersuchung von Kluckhohn/Strodtbeck¹⁴ unabhängig vom Einzelfall einer jeden Kultur nach fünf klassischen Grundthemen menschlicher Existenzbewältigung (vgl. Abb. 1).

- (1) Annahmen über die Umwelt; Schicksal, Widerfahrnis, Herausforderung usw.
- (2) Annahmen über die Wahrheit und die Zeit
- (3) Annahmen über die Natur des Menschen
- (4) Annahmen über die Natur des menschlichen Handelns
- (5) Annahmen über die Natur sozialer Beziehungen

Diese meist unbewußten und ungeplant entstandenen Basisannahmen stehen nun allerdings nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden zusammen ein Muster, ein mehr oder weniger stimmiges Gefüge. Wenn man eine Unternehmenskultur verstehen will, muß man deshalb ausgehend von diesen Basisannahmen versuchen, die Gesamtheit, das "Weltbild", zu erfassen.

Dieses "Weltbild" findet zu wesentlichen Teilen in konkretisierten Wertvorstellungen und Verhaltensstandards seinen Niederschlag (Ebene 2 in Abb. 1). Mit anderen Worten, es formt sich in Maximen, ungeschriebene Verhaltensrichtlinien, Verbote usw. um, die die Organisationsmitglieder in mehr oder weniger breitem Umfange teilen.

Die Verhaltensstandards und Grundsätze einschließlich der ihnen zugrundeliegenden Basisannahmen bilden quasi ein Brennglas, das die Prioritäten für das organisatorische Handeln bündelt, die Wahrnehmung steuert und fremdes und eigenes Handeln interpretiert.

Diese mehr oder weniger unbewußten oder unsichtbaren Annahmen und Standards finden schließlich in der dritten Ebene (vgl. Abb. 1), der Ebene der Symbole und Zeichen, ihren Niederschlag. Sie haben die Aufgabe, diesen schwer faßbaren, wenig bewußten Komplex von Annahmen, Interpretationsmustern und Wertvorstellungen lebendig zu erhalten, weiter auszubauen und, was besonders wichtig ist, an neue Mitglieder weiterzugeben. Die Symbole und Zeichen stellen den sichtbaren und daher am einfachsten zugänglichen Teil der Unternehmenskul-

14 F.R. Kluckhohn/F.L. Strodtbeck, Variations in value orientations, New York 1961.

tur dar, der aber im Grunde nur im Zusammenhang mit den zugrundeliegenden Wertvorstellungen verstehbar ist.

Zu den Vermittlungsmustern gehört z. B. das Erzählen von Geschichten und Legenden vom Firmengründer oder anderen wichtigen Ereignissen.

Als Beispiel sei hier eine alte, in der Firma Hewlett/Packard immer wieder erzählte Geschichte angeführt. Dort betrieb man die Politik des offenen Materiallagers, d. h. die Ingenieure hatten unbeschränkten Zugang zum Materiallager und konnten dort Material für freie Experimente entnehmen. Eine Anekdote berichtet: Bill Hewlett kam an einem Samstag ins Werk und fand das Materiallager verschlossen vor. Er ging sofort in die Reparaturabteilung, griff sich einen Bolzenschneider und entfernte das Vorhängeschloß von der Tür. Er hinterließ einen Zettel, den man am Montagmorgen fand. Auf diesem Zettel stand geschrieben: "Diese Tür bitte nie wieder abschließen. Danke, Bill."¹⁵ Geschichten dieser Art werden in allen Unternehmen erzählt und sind lebhafter Ausdruck der Unternehmenskultur.

Ein weiterer Teil der sichtbaren Kulturelemente sind die Feiern und Riten in einem Unternehmen. Man kann sie nach unterschiedlichen Anlässen gliedern. So gibt es etwa Aufnahme-riten für den Eintritt in eine Organisation (Begrüßung durch den Chef, Einführungstag usw.) und ähnlich Ausstandsriten (z. B. Pensionierungsfeiern) oder Abschiedsriten beim "Tod" der Organisation. Bekannt sind auch Beförderungsriten etwa in Form von Veranstaltungen, in denen der Verkäufer des Monats gekürt wird, Konfliktlösungsriten (z. B. Tarifverhandlungen) oder Integrationsriten wie z. B. Weihnachtsfeiern oder Betriebsjubiläen.

Schließlich gehören zu den sichtbaren Elementen von Unternehmenskulturen die Begrüßung und Aufnahme von Außenstehenden, die architektonische Gestaltung der Räume und Gebäude, das Firmenzeichen (Logo), die Kleidung, die Sprache (Firmenjargon) u. a. m.

IV. Starke Kulturen

Die Diskussion um die Kultur von Organisationen war von Anfang an geprägt von der Idee, daß manche Kulturen in besonders intensiver Weise das organisatorische Handeln beeinflussen, so daß sie in bestimmten Fällen zur eigentlich treibenden Kraft für herausragende Organisationsleistungen werden. Es wird dies vor allem für sogenannte "starke Kulturen" vermutet.¹⁶ Zur Beurteilung, ob eine Kultur

¹⁵ Entnommen aus *Peters/Waterman*, a. a. O., S. 283f.

¹⁶ Vgl. hierzu insbesondere *T.E. Deal/A.A. Kennedy*, *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Reading/Mass. 1982 (dt. Übersetzung: *Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur*, Bonn 1987).

"stark" oder "schwach" ist, werden insbesondere die folgenden drei Dimensionen herangezogen:¹⁷

- (1) Prägnanz,
- (2) Verbreitungsgrad,
- (3) Verankerungstiefe.

(1) Das erste Kriterium unterscheidet Unternehmenskulturen danach, wie klar die Orientierungsmuster und Werthaltungen sind, die sie vermitteln. Starke Unternehmenskulturen zeichnen sich demnach dadurch aus, daß sie klare Vorstellungen darüber beinhalten, was erwünscht ist und was nicht. Eine solche klare Vorstellungswelt setzt zweierlei voraus: Zum einen müssen die einzelnen Werte, Standards und Symbolsysteme relativ konsistent sein, so daß in nur wenigen Fällen Konfusion darüber entsteht, welchem Orientierungspfad nun gefolgt werden soll. Zum anderen setzt dies voraus, daß die kulturellen Orientierungsmuster relativ umfassend ausgelegt sind, so daß sie nicht nur in einigen speziellen, sondern in vielen Situationen den Maßstab setzen können.

(2) Das zweite Unterscheidungskriterium stellt auf das Ausmaß ab, in dem die Mitarbeiterschaft die Kultur teilt. Von einer starken Unternehmenskultur spricht man dementsprechend dann, wenn das Handeln sehr vieler Mitarbeiter, im Idealfall aller von den Orientierungsmustern und Werten geleitet wird. Eine schwache Unternehmenskultur zeichnet sich in diesem Sinne dadurch aus, daß die einzelnen Unternehmensmitglieder an weitgehend unterschiedlichen Normen und Vorstellungen orientiert sind.

Unternehmen mit ausgeprägten Subkulturen,¹⁸ also Gruppen mit deutlich unterschiedlichen Wert- und Orientierungsmustern (z. B. Vertrieb versus F&E)

17 Vgl. V. Sathe, *Culture and related corporate realities*, Homewood/Ill. 1985; P. Dill/G. Hüglér, *Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen - Ansatzpunkte für kulturbewusstes Management*, in: E. Heinen (Hg.), *Unternehmenskultur (Perspektiven für Wissenschaft und Praxis)*, München 1987, S. 141-210; G. Schreyögg, *Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 41, 1989, S. 94-113.

18 K.L. Gregory, *Native-view Paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations*, in: *Administrative Science Quarterly* 28, 1983, S. 359-376; K. Bleicher, *Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung*, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation* 53, 1984, Nr. 8, S. 494-500; M. Alvesson/B. Sandkull, *The organizational melting-pot: An arena for different cultures*, in: *Scandinavian Journal of Management* 4, 1988, S. 135-145; S. A. Sackmann, *Culture and*

können somit nach Voraussetzung keine starke (Gesamt-) Kultur haben. Daraus folgt, daß sich starke Kulturen aufgrund ihres hohen Verbreitungsgrades zugleich auch durch ein hohes Maß an Homogenität auszeichnen. Die Existenz einer Vielzahl unterschiedlicher Orientierungsmuster, Paradigmen und Verhaltensnormen, also kulturelle Heterogenität, weist dagegen auf eine schwache Kultur hin.

(3) Das dritte Kriterium, "Verankerungstiefe", stellt schließlich darauf ab, ob und inwieweit die kulturellen Muster internalisiert, also zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns geworden sind. Dabei ist zu differenzieren zwischen einem kulturkonformen Verhalten, das bloßes Ergebnis einer kalkulierten Anpassung ist, und einem kulturkonformen Verhalten, das Ausfluß internalisierter kultureller Orientierungsmuster ist. Nur letzteres läßt die Stabilität, Vertrautheit und Fraglosigkeit im täglichen Umgang entstehen, wie sie für starke Kulturen gelten sollen. Als logische Konsequenz gehört zur Verankerungstiefe die Persistenz als weiteres Merkmal, d. h. die Stabilität der kulturellen Gestalt über längere Zeit hinweg.

V. Zur Wirkungsweise von Unternehmenskulturen

Um zu verstehen, für welche Bereiche des betrieblichen Leistungsprozesses die Unternehmenskultur von besonderer Bedeutung ist, muß man zunächst einmal auf die Logik kultureller Prägung verweisen. Die Wirkung von Unternehmenskulturen basiert auf normativer Bindung, d. h. auf der inneren, meist unbewußten Eigenverpflichtung der Organisationsmitglieder auf gemeinsamen Überzeugungen. Die normative Bindung steht als Steuerungsprozeß konkurrierend oder komplementär neben anderen Steuerungsprozessen wie z. B. dem der persönlichen Weisung oder dem der ursprünglichen Anordnung in Form der organisatorischen Regelung.¹⁹ Ihr kommt vor allem dort großes Gewicht zu, wo die organisatorische Regel zu kurz greift oder wo sich die Art der Aufgabenstellung infolge hoher Komplexität oder Ungewißheit einer planmäßigen formalen Regelung entzieht. Häufig sind es aber gerade diese nicht regelbaren Bereiche des Leistungsprozesses, die erfolgskritische Bedeutung haben. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die es mit sehr wechselreichen Umweltsegmenten zu tun haben.

Eine derartige normative Vorprägung des Handlungsgefüges ist vor allem für Kommunikations- und Abstimmungsprozesse sehr bedeutsam. Signale werden

subcultures: an analysis of organizational knowledge, in: *Administrative Science Quarterly* 37, 1992, S. 140-161.

¹⁹ Vgl. dazu *W.G. Ouchi*, Markets, bureaucracies and clans, in: *Administrative Science Quarterly* 25, 1980, S. 129-141.

zuverlässiger interpretiert, Informationen werden besser verstanden und weniger verzerrt weitergegeben. Es geht also insgesamt um die Bestimmung der Art und Weise, wie die Menschen in einem Unternehmen kommunizieren und Informationen und Wahrnehmungen in Handlungen und Konzepte umsetzen.²⁰

Deshalb wird immer wieder die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Kontrolle hervorgehoben. Unternehmenskultur setzt - gestuft je nach Stärke - an die Stelle von bürokratischer oder autoritativer Kontrolle die verinnerlichte Norm. Die Orientierung an der gemeinsamen Aufgabe macht eine fortwährende externe Kontrolle überflüssig.

Weiterhin geben gemeinsam geteilte Orientierungsmuster Sicherheit und verstärken die Loyalität; die Neigung, ein solches kohärentes System zu verlassen, ist relativ gering. Diesen Vorzügen starker Kulturen stehen gewissermaßen spiegelbildlich, weil aus der Stärke resultierend, problematische und kritische Aspekte gegenüber. Starke Kulturen neigen zur Starrheit, zeigen geringe Bereitschaft, Neues aufzunehmen, lehnen weitreichende Veränderungswünsche vehement ab, machen ihr Mitglieder in gewisser Hinsicht blind usw.²¹

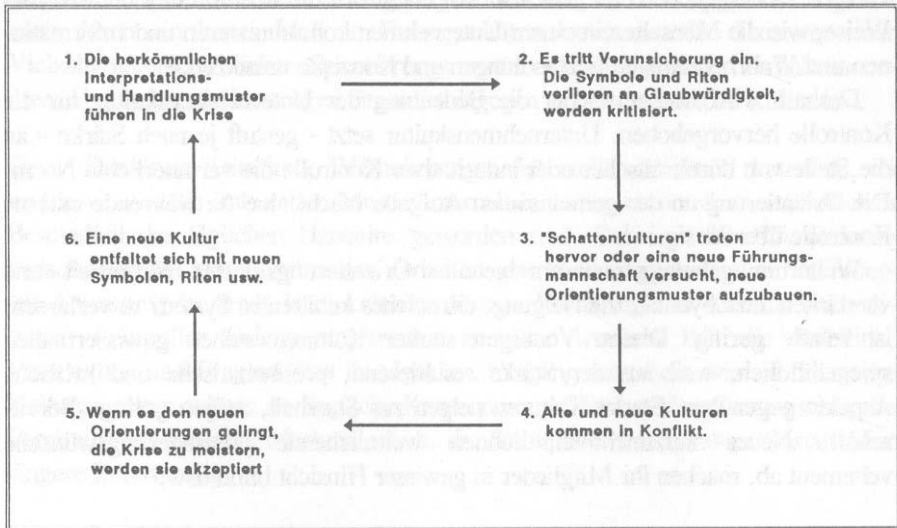
VI. Kulturwandel

Trotz ihrer stark beharrenden Züge sind Unternehmenskulturen Wandlungsprozessen unterworfen. Empirische Studien, die verschiedene Kulturwandlungsprozesse in Betrieben zum Gegenstand hatten, zeichneten den in Abbildung 2 wiedergegebenen typischen Verlauf.²²

20 Vgl. P. Shrivastava, Integrating strategy formulation with organizational culture, in: *The Journal of Business Strategy* 5, 1985, No. 3, S. 103-111; G. Schreyögg, Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 41, 1989, S. 94-113.

21 Vgl. G. Schreyögg, Unternehmenskultur und Innovation. Eine schwierige Beziehung auf dem Prüfstand, in: *Personal* 41, 1989, S. 370-373.

22 S.A. Jönsson/R.A. Lundin, Myths and wishful thinking as management tools, in: *Nystrom/Starbuck (Hg.)*, Prescriptive models of organizations, o. O. 1977, S. 157-170; A.M. Pettigrew, *The awakening giant*, Oxford 1985; D. Meyerson/J. Martin, Cultural change: An integration of three different views, in: *Journal of Management Studies* 24, 1987, No. 6, S. 623-647.

Abbildung 2: Typischer Verlauf eines Kulturwandels

Quelle: W. G. Dyer jr., The cycle of cultural evolution in organizations, in: R. H. Kilmann u.a. (Hg.), Gaining control of the corporate culture, San Francisco 1985, S.211.

Ausgangspunkt war immer eine Konfliktsituation. Die herkömmlichen Interpretations- und Handlungsmuster führen in die Krise, sind nicht mehr erfolgreich. Es tritt Verunsicherung ein. Die Symbole und Riten verlieren an Glaubwürdigkeit und Faszination. Sie werden kritisiert. Schattenkulturen, d. h. latent vorhandene, aber bislang nicht wahrgenommene Muster treten hervor, oder aber eine neue Führungsmannschaft versucht quasi von außen, neue Orientierungsmuster aufzubauen. Nun kommen alte und neue Kulturen in Konflikt; es gibt einen Machtkampf. Wenn es gelingt, die Krise zu meistern, und die Organisationsmitglieder schreiben diesen Effekt der neuen Orientierung zu, wird dies akzeptiert.

Das ist in vielen Fällen nicht sehr einfach, denn mit der neuen Kultur geht in der Regel auch eine Umverteilung von Ressourcen einher. Die Begünstigten der alten Kultur entfalten zumeist eine starke Gegenwehr und "unterminieren" das neue "Weltbild" so weit als möglich. Wird trotz allem das Problemlösungspotential der neuen Orientierung anerkannt, entfaltet sich eine neue Kultur und findet in neuen Symbolen und Riten ihre Verfestigung. Dies solange, bis wiederum eine

Krise auftritt, und der Kreislauf beginnt dann von neuem. Der Anstoß für einen solchen Wandlungsprozeß kommt meist aus der Umwelt. Nicht selten ist es ein Wertewandel der übergreifenden Gesellschaft oder anderer externer Referenzgruppen, die die beschriebenen Anpassungsprozesse in Gang setzen.

Dies sind im wesentlichen evolutorische Anpassungsprozesse gewesen. Auf die Frage, ob und gegebenenfalls wie die Unternehmenskultur zum Gegenstand eines geplanten Wandels gemacht werden kann, sei hier nur am Rande verwiesen.²³

VII. Zur Erfassung von Unternehmenskulturen: Die Unternehmensgeschichte als Ausgangspunkt

Das oben gezeigte Drei-Ebenen-Schema (vgl. Abb. 1) gibt nicht nur Aufschluß über den Aufbau einer Unternehmenskultur, sondern weist zugleich den Weg zu ihrer Erfassung.

Grundsätzlich gilt es zunächst erneut zu betonen, daß Unternehmenskulturen implizite Phänomene sind; es handelt sich um Deutungs- und Orientierungsmuster, die von den Organisationsmitgliedern zur Strukturierung ihrer Erlebniswelt verwendet werden. Es geht also um die Erfassung einer subjektiven Orientierungswelt, die das Organisationsmitglied selbst verwendet, um in einer komplexen Welt verstehen und handeln zu können.

Organisationsmitglieder können nur ausnahmsweise in direkter Weise Auskunft über ihre Orientierungsmuster geben; einfacher ist es, anhand von Beispielen und Geschichten zu kommunizieren und aus ihnen ihre Orientierung zu erschließen.²⁴

Der Erschließungsprozeß beginnt bei den sichtbaren Elementen einer Kultur, d. h. bei den Geschichten, die in der Firma erzählt werden, den Räumen und den Gebäuden, dem Jargon, dem Umgangston, der Kleidung usw.

Ein Studium der Historie des Betriebes gibt den Rahmen für ein Verständnis der Entwicklung und der Entwicklungslogik. Ohne die Geschichte des Betriebes zu kennen, ist in aller Regel ein Verstehen der Handlungsweisen nicht möglich. Firmenchroniken - soweit verfügbar - gehören deshalb zu den bedeutendsten Dokumenten für die Erschließung von Unternehmenskulturen. Erfahrungsgemäß sind diese Chroniken allerdings nur noch als zu interpretierende Dokumente und

23 Vgl. P. Ulrich, Systemsteuerung und Kulturentwicklung, in: Die Unternehmung 38, 1984, Nr. 4, S. 303-325; R.H. Kilmann, Five steps for closing culture-gaps, in: R.H. Kilman u. a. (Hg.), Gaining control of the corporate culture, San Francisco 1985, S. 351-369; G. Schreyögg, Kann und darf man Unternehmenskulturen verändern?, in: E. Dülfer (Hg.), Organisationskultur, Stuttgart 1991², S. 201-214.

24 A.L. Wilkins, The culture audit: A tool for understanding organizations, in: Organizational Dynamics 12, 1983, S. 24-38.

nicht als Beschreibung der Kultur zu verwenden; sind doch die dort angebotenen Interpretationen - meist zu Jubiläen erstellt - allzu häufig von Schönfärberei und dem Wunsch nach harmonischer Selbstdarstellung durchdrungen.

Die Bedeutung der Unternehmensgeschichte für das Verstehen der Unternehmenskultur beschreibt ein leitender Mitarbeiter der BMW AG sehr plastisch:

"Es gibt wohl kein zweites Unternehmen, das so oft - nach dem Ersten und Zweiten Weltkrieg, dann wieder 1960 - ganz von vorne anfangen mußte und aus der Überwindung dieser existentiellen Notlagen seine Kraft und Identität bezogen hat, wie das unsere. Unser Wappentier könnte nie der bayerische Löwe sein; es ist der Phönix, der aus der Asche aufsteigt.

Das heißt mit anderen Worten: Unsere Unternehmenskultur besitzt eine ganz besondere Dynamik, wie sie sich aus dem Auf und Ab einer wechselvollen Geschichte und insbesondere aus dem Wachstumsdruck der letzten Aufbauphase, in der wir immer noch stehen - vielleicht an ihrem Ende-, ergibt.

In dem raschen Wachstum der letzten beiden Jahrzehnte - von 29.000 auf 45.000 Mitarbeiter - waren die natürlichen Bindungen zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern oft verlorengegangen, zumal die Führungskräfte, die aus allen Richtungen zusammenkamen, weder mit dem bayerischen Mitarbeiterpotential noch gar - im Stammwerk München - mit den Tausenden von ausländischen Mitarbeitern etwas anfangen konnten. Die ursprüngliche emotionale Verbindung, die in der klassischen Pionierzeit nach dem Zweiten Weltkrieg bestanden und als Ausgleich für die sachorientierte fachmännische Orientierung gewirkt hatte, war verlorengegangen."²⁵

Es wird - wie auch in diesem Zitat - für gewöhnlich davon ausgegangen, daß es einige historische Schlüsselereignisse oder auch Schlüsselideen in Unternehmen gibt, die die Unternehmenskultur in besonderem Maße geprägt haben oder prägen. Den Unternehmensgründern (oder auch -sanierern) wird hier häufig eine zentrale Rolle zugeschrieben.²⁶

Unternehmensgründer starten sehr oft mit einer (impliziten) Idee nicht nur über das Produkt und sein Herstellungsverfahren, sondern auch über die Zusammenarbeit, die Vertretung des Unternehmens nach außen. Diese Ideen treffen auf eine Gruppe von Mitarbeitern, werden akzeptiert, verworfen, weiterverarbeitet.

²⁵ Vgl. L. Reinhard, Führungsethik in der Unternehmenskultur, in: Steinmann/Löhr (Hg.), a. a. O., S.413-426.

²⁶ Vgl. E.H. Schein, The role of the founder in creating organizational culture, in: Organizational Dynamics 12, 1983, S.13-28.

Die Erfassung der Pionierphase und späterer gravierender Umbruchphasen ist deshalb für das Verständnis von Unternehmenskultur von hervorragender Bedeutung.

Prüfbar ist der sich entwickelnde Integrationsprozeß nur vom Ergebnis her, d. h. man hat (möglichst mit den Organisationsmitgliedern zusammen) zu prüfen, ob die ermittelte Kultur stimmig ist, ob die sichtbaren Elemente und Handlungen damit in Einklang zu bringen sind. Meist bedarf dieser Prozeß mehrerer Durchläufe, und selbst dann kann man nicht sicher sein, daß alle Beteiligten mit dem Ergebnis übereinstimmen. Trotz aller Schwierigkeiten sind immer mehr Unternehmen daran interessiert, die eigene Kultur kennenzulernen - und das heißt dann eben auch zugleich, sich mit der eigenen Geschichte zu beschäftigen.

Zur Unternehmensethik aus theologischer Sicht

Von Traugott Jähnichen (Bochum)

Vorbemerkung

Das Einfordern ethischer Verhaltensmaßstäbe im wirtschaftlichen Bereich gehört zum festen Bestand kirchlicher Verlautbarungen zu Fragen der Wirtschafts- und Sozialordnung. Diese Appelle verhallten in der Vergangenheit vielfach folgenlos. Kritiker wiesen gegenüber solchen Appellen darauf hin, daß sich wirtschaftliches Handeln unter ganz bestimmten Gesetzmäßigkeiten vollziehe, so daß für ethisches Handeln gar kein bzw. ein nur sehr geringer Handlungsspielraum gegeben sei. Umso mehr erstaunt deshalb die neuerdings auch von Wirtschaftswissenschaftlern und -praktikern angeregte Debatte über Themen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik. Handelt es sich hier um eine vorübergehende Modeerscheinung periodisch wiederkehrender gesellschaftlicher Ethikdebatten¹, um eine neue, intelligente Art von Marktforschung und Public Relations² oder gar um eine "Transformation der ökonomischen Vernunft",³ die die wirtschaftlichen Führungseliten gleichsam wie Herkules an einen Scheideweg stellt?⁴ So soll zunächst der Kontext der wirtschaftsethischen Debatte der Gegenwart umrissen werden, bevor grundlegende Ansätze zur Unternehmensethik kritisch erörtert werden. Dabei wird der Versuch unternommen, diese Ansätze in einem kritischen Dialog auf die 1991 erschienene EKD-Wirtschaftsdenkschrift "Gemeinwohl und

1 N. Luhmann, Paradigma lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Frankfurt/M. 1990, S. 10 ff.

2 Vgl. F. Hengsbach, Wirtschaftsethik. Aufbruch, Konflikte, Perspektiven. Freiburg 1991, S. 156.

3 P. Ulrich, Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft. Bern 1987.

4 Vgl. den Umschlagentwurf von H. Steinmann/A. Löhr (Hg.), Unternehmensethik. Stuttgart 1991.

Eigennutz" zu beziehen, die in ihren Grundaussagen für den Bereich des Protestantismus von großer Konsensfähigkeit sein dürfte.

I. Versuch einer Einordnung der unternehmensethischen Diskussion

1. Orientierungskonflikte und die Welle von Ethikdiskussionen

Auf Herausforderungen zu reagieren ist eine fortwährende Aufgabe menschlichen Handelns. Die gegenwärtig intensiv geführten Diskussionen um das Thema Wirtschaftsethik sind nicht zuletzt von dem Bemühen geprägt, die Zukunftsfähigkeit wirtschaftlichen Handelns angesichts tiefgreifender Herausforderungen zu erweisen. In der EKD-Denkschrift "Gemeinwohl und Eigennutz" werden vier wesentliche wirtschaftsethische Herausforderungen benannt: die Frage der sozialen Gerechtigkeit im nationalen Rahmen und mehr noch in der weltweiten Perspektive, das Problem der Bedrohung der natürlichen Grundlagen des Lebens sowie die Gefährdung der Demokratieverträglichkeit angesichts kaum noch zu kontrollierender Wirtschaftsmacht.⁵

Das sich in dieser Denkschrift- und nicht nur hier - artikulierende Krisenbewußtsein ist gespeist von den Diskussionen der vergangenen zwei Jahrzehnte, die im wesentlichen von dem Verlust des wie selbstverständlich geltenden Wachstums- und Fortschrittsoptimismus geprägt waren. Durch diesen Verlust verlor das bisherige Orientierungssystem seine "handlungslegitimierende Kraft. Eine sich daraus unmittelbar ergebende Folge war eine Welle von Ethikdiskussionen."⁶ Die Zielsetzungen politischer Entscheidungen, wirtschaftlichen Handelns und technologischer Entwicklungen wurden in fundamentaler Weise fragwürdig. Dementsprechend wuchs ihr ethischer Legitimationsbedarf.

Zunächst entzündeten sich diese Diskussionen sehr stark an der Frage der Wünschbarkeit neuer technologischer Entwicklungen (Kernenergie, Gentechnologie u.a.), um dann sehr bald vor allem in der Folge ökologischer Katastrophen, mit sozialen Härten verbundener unternehmerischer Umstrukturierungsmaßnahmen, aber auch nach Börsen- und Korruptionsskandalen die Legitimation wirtschaftlichen Handelns zu hinterfragen. Seither wird in der öffentlichen Debatte das wirtschaftliche Handeln, speziell mit Blick auf die Praxis einzelner Unternehmen, kritisch begleitet. Wichtige Sektoren der Wirtschaft, wie die Chemieindustrie, die Kernenergie - und die Rüstungswirtschaft, stehen vor dem

5 Vgl. *Gemeinwohl und Eigennutz*. Eine Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland. Gütersloh 1991, Thesen 12-30.

6 H. Meay, Die neue Welle Wirtschaftsethik-aus der Sicht der evangelischen Akademien, in: Zee, 1989, S.43.

Problem eines breiten gesellschaftlichen Akzeptanzverlustes. Ausgehend von konkreten Beispielen werden in der Öffentlichkeit die von den Unternehmen produzierten negativen externen Effekte, d. h. die negativen Konsequenzen ökonomischen Handelns in anderen Lebenszusammenhängen, wie z.B. Ressourcenverschwendung, Umweltverschmutzung und soziale Folgeprobleme, herausgestellt. Gerade auch im kirchlichen Bereich ist ein relativ frühes und sensibles Reagieren auf diese negativen Effekte ökonomischen Handelns zu registrieren. Unter dem Eindruck der Gefährdungen von Mensch und Natur seitens wirtschaftlicher Akteure ist hier mehrfach eine scharfe, allerdings oft pauschale Kritik an der herrschenden Wirtschaftsweise formuliert worden. Nicht selten wird hier ganz allgemein "die Wirtschaft" mit unmittelbaren ethischen Appellen, z. B. direkten biblischen Forderungen, konfrontiert.

Angesichts einer solchen Entgegensetzung von abstraktem und damit letztlich hilflosem Moralismus einerseits und einem sich weithin wertfrei verstehenden Ökonomismus andererseits sind in den letzten Jahren sowohl von seiten der philosophischen und theologischen Ethik wie auch von seiten der Ökonomie wichtige Arbeiten geleistet worden, um zwischen der Funktionsrationalität des relativ verselbständigten Wirtschaftssystems und den ethisch begründbaren Ansprüchen zu vermitteln.

2. Der Begriff der Verantwortung in theologischer Perspektive

Eine zentrale ethische Kategorie in der gegenwärtigen Ethikdiskussion ist die der Verantwortung. In klassischer Weise hat Hans Jonas diesen Begriff definiert: "Jedcs Lebendige ist sein eigener, keiner weiteren Rechtfertigung bedürftiger Zweck und hierin hat der Mensch nichts vor anderen Lebewesen voraus - außer daß er allein auch für sie, d.h. für die Hütung ihres Selbstzwecks, Verantwortung haben kann."⁷ Diese Fähigkeit des Menschen, daß er allein Verantwortung haben kann, impliziert nach Jonas, "daß er sie für andere seinesgleichen - selber mögliche Verantwortungssubjekte - auch haben muß und im einen oder anderen Verhältnis immer schon hat: die Fähigkeit dazu ist die zureichende Bedingung ihrer Tatsächlichkeit."⁸ Somit handelt es sich primär um Verantwortung von Menschen für Menschen. Verantwortung übernehmen und tragen bedeutet: " ... bereit sein oder genötigt werden können, zu antworten, etwas zu verantworten

7 H. Jonas, *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Frankfurt/M. 1979, S. 184.

8 Ebenda, S. 185

gegenüber einem Betroffenen oder einem Adressaten."⁹ In diesem Sinn ist der Mensch das der Verantwortung fähige Wesen.

Auch die EKD-Wirtschaftsdenkschrift argumentiert im Kern verantwortungsethisch: "Überall im Leben und so auch in der Wirtschaft übernehmen Menschen in ihrem Handeln Verantwortung für andere Menschen und für die Mitwelt."¹⁰

Der Begriff der Verantwortung entstammt ursprünglich theologischen Zusammenhängen und meint hier die letzte Rechenschaftspflichtigkeit jedes Menschen für sein Leben vor dem Gerichtshof Gottes. Seine klassische Form findet dieser Gedanke in der christlichen Tradition im bekannten Gleichnis vom Weltgericht (Matthäus 25, 31 ff). Hier ist die letzte Verantwortung vor Gott untrennbar verknüpft mit der Verantwortungsübernahme für den Mitmenschen, insbesondere für die schwächsten Glieder der Gemeinschaft, wenn Christus spricht: "Was ihr getan habt einem meiner geringsten Brüder, das habt ihr mir getan" (Mth. 25,40). Die hier gemeinte Verantwortung orientiert sich an den konkreten Bedürfnissen des Nächsten, ist also in erster Linie an den Folgen der jeweiligen Handlungen interessiert. Der damit bezeichnete Verantwortungsbegriff ist theologisch in der Verantwortung vor Gott begründet und material an den materiellen und kommunikativen Bedürfnissen des Mitmenschen orientiert (Hungrige speisen, Nackte kleiden, Kranke und Gefangene besuchen usw.), wobei eine vorrangige Option für die schwächsten Glieder eingefordert wird. Demgegenüber bleibt häufig unbeachtet, daß die von Christen geforderte Verantwortung auch die Verantwortung für rationales und effizientes Handeln einschließt. Unmittelbar vor dem Gleichnis vom Weltgericht wird das Gleichnis von den anvertrauten Zentnern (Matthäus 25,14 ff.) erzählt, das die Verpflichtung zu effizientem Wirtschaften zum Ausdruck bringt. Die damit bezeichnete Spannung zwischen Effizienz einerseits und der Orientierung an den Bedürfnissen der Schwächsten andererseits bezeichnet die Aufgabenstellung für eine theologisch verantwortete Wirtschaftsethik.

Um den Verantwortungsbegriff zu präzisieren und auf die unterschiedlichen Herausforderungen an wirtschaftliches Handeln beziehen zu können, sind verschiedene Ebenen der Verantwortung zu unterscheiden. Hilfreich ist hier der Anschluß an die Wirtschaftsdenkschrift der EKD, die drei Ebenen aufzeigt:

1. Die bestimmende kulturell vermittelte Weltsicht, die auch das wirtschaftliche Handeln in hohem Maße prägt.

9 Lenk/Maring, a. a. O., S. 367.

10 *Gemeinwohl und Eigennutz*, These 95.

2. Die institutionellen Ordnungen, in denen sich wirtschaftliches Handeln konkretisiert, vor allem die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen als Makrostruktur und die mittlere Struktur der Unternehmungen.
3. Das verantwortliche Handeln des einzelnen in den oben genannten Institutionen sowie in seinen Privatbezügen.¹¹

Diese Ebenen sind sorgfältig zu unterscheiden, um die jeweiligen Handlungsspielräume mit ihren Möglichkeiten und Grenzen ethischer Verantwortungsübernahme genau zu bestimmen. Die wirtschaftsethischen Reflexionen der theologischen Tradition bezogen sich bisher insbesondere auf Aspekte personaler Verantwortung und auf die als Verkörperung des Allgemeinwohls verstandene Instanz des Staates, der die Rahmenordnung des Marktes setzt und als Sozialstaat in die Wirtschaftsabläufe interveniert. Demgegenüber ist die Unternehmung als möglicher Ort ethisch zu reflektierender Verantwortung bisher nur unzureichend in den Blick genommen worden. Hier liegt eine von dem St. Galler Wirtschaftsethiker Peter Ulrich zu Recht monierte Schwäche auch der jüngsten EKD-Wirtschaftsdenkschrift, die meist nur pauschal auf die Verantwortungsebene "Unternehmen" hinweist bzw. Unternehmensethik im Sinn einer Ethik von Führungsschichten als Spezialfall persönlicher Verantwortung thematisiert.¹²

3. Das Ethos von Führungskräften

Bevor die Ebene der Unternehmensethik im eigentlichen Sinn untersucht werden soll, ist es aus zweierlei Gründen sinnvoll, zunächst die Ebene individueller Verantwortung von wirtschaftlichen Führungskräften zu beschreiben. Einerseits läßt sich ein beträchtlicher Teil der Publikationen zur Unternehmensethik im Kern auf eine Tugendethik von Führungskräften reduzieren. Zum anderen sind gewisse Standards individueller Moralität die unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung und Durchsetzung einer Unternehmensethik.

Zunächst ist die speziell in der deutschen Diskussion häufig gestellte Frage zu untersuchen, ob es so etwas wie die Ethik sozialer Systeme überhaupt geben kann. So ist von theologischer Seite die These zu hören, daß "kollektive Handlungssubjekte allein dadurch ethisch qualifiziert seien, daß sie durch verantwortliche Individuen konstituiert sind".¹³ Dem entspricht es durchaus, daß ein Großteil der

¹¹ Vgl. ebenda, Thesen 98-102

¹² P. Ulrich, Moral in der Marktwirtschaft. Eine Kritik der EKD-Wirtschaftsdenkschrift, in: Evangelische Kommentare, Heft 2/92, S. 89; vgl. auch: *Gemeinwohl und Eigennutz*, a. a. O., These 187.

¹³ D. Lange, Zur theologischen Interpretation des ethischen Subjekts im Blick auf Probleme der Wirtschaftsethik, in: E. Herms/S. Habicht-Erenler (Hg.), *Loccum 4*, 1988, S. 12.

Beiträge zur Unternehmensethik im wesentlichen das individuelle Ethos von Managern und insbesondere technischen Mitarbeitern der Unternehmen thematisiert. Auch in den Bestandsaufnahmen aus der betrieblichen Praxis ist die weitgehende Orientierung an der individuellen Moralität der Führungspersönlichkeiten zu beobachten.¹⁴

Allerdings läßt sich leicht zeigen, daß diese Perspektive auf das individuelle Handeln unzureichend ist. Menschen handeln in unterschiedlichen Rollen und unter Bedingungen unterschiedlicher Gruppenplausibilität nach durchaus unterschiedlichen ethischen Maßstäben. Bereits Max Weber hat in seiner berühmten Vorlesung "Politik als Beruf" die Vorstellung, für die unterschiedlichsten Bereiche menschlichen Handelns dieselben ethischen Maßstäbe einfordern zu wollen, als naiv zurückzuweisen: "Aber ist es denn wahr: daß für erotische und geschäftliche, familiäre und amtliche Beziehungen, für die Beziehungen zur Ehefrau, Gemüsefrau, dem Sohn, Konkurrenten, Freund, Angeklagten die inhaltlich gleichen Gebote von irgendeiner Ethik der Welt aufgestellt werden könnten?"¹⁵

Somit folgen Normen für das individuelle Handeln im privaten Bereich unter Umständen einer anderen Rationalität als die Verhaltensnormen in wirtschaftlichen oder auch in politischen Vereinigungen. Diese Grundunterscheidung ist theologisch gesehen ein Erbe der Reformation, wenn Luther das Handeln des Christen als Privatperson von seinem Handeln als Amtsperson unterscheidet.¹⁶ Allerdings darf zwischen beiden Handlungsweisen nach Luther kein Widerspruch bestehen, es sind zwei unterschiedliche Modi, das Handeln in der Verantwortung vor Gott und in der Liebe zum Nächsten zu explizieren.

Auch angesichts dieser grundlegenden Unterscheidung bleibt festzuhalten, daß eine Unternehmensethik letztlich auf das Handeln verantwortlicher Individuen rückbezogen bleibt.

So ist in unserem Zusammenhang die Berücksichtigung des Ethos von Führungskräften notwendig. Der Befund einer von katholischen Sozialethikern vorgenommenen empirischen Untersuchung aus dem süddeutschen Raum ist in dieser Hinsicht eher ernüchternd.¹⁷ Insbesondere unter jüngeren Führungskräften wird eine opportunistische Einstellung erhoben, die als ichzentriert, erfolgsbewußt

14 Vgl. hier die Beiträge zum individuellen Ethos von Managern und technischen Mitarbeitern sowie die Praxisberichte in *H. Steinmann/A. Löhr (Hg.)*, Unternehmensethik.

15 *M. Weber*, Politik als Beruf, in: Derselbe, Gesammelte politische Schriften, Tübingen 1958², S. 493.

16 Diese Unterscheidung findet sich bei *Luther* erstmals im *Sermo de duplici justicia*, WA II, 150, 36.

17 Vgl. *F. Kaufmann/W. Kerber/P. Zulehner*, Ethos und Religion bei Führungskräften, München 1986.

und an materiellen Genußwerten orientiert charakterisiert wird. Sie nimmt es mit der Steuer- und Informationspflicht nicht besonders genau und empfindet Moralität als eine nebensächliche Gefühlssache. Auch die von verschiedenen Expertenkommissionen in Milliardenhöhe geschätzten Verluste der Volkswirtschaft durch Wirtschaftskriminalität weisen in diese Richtung.

Allerdings soll mit diesen kurzen Hinweisen natürlich keine pauschale Verurteilung von Führungspersonen in der Wirtschaft vorgenommen werden. Nicht wenige Führungskräfte betonen ihre ethisch begründete Verantwortung für globale Lebenszusammenhänge und lassen, insbesondere bei langjährigen persönlichen Kontakten zu Mitarbeitern, entsprechende Rücksichtnahmen walten, die kaum mit dem ökonomischen Unternehmensinteresse zu erklären sind.

Im Blick auf diese Verantwortungsebene sind sicherlich weitere empirische Untersuchungen für eine genauere Auswertung notwendig. Immerhin sollte vor zu hoch gespannten Erwartungen an eine Unternehmensethik gewarnt werden, wenn entsprechende Defizite auf der Ebene individueller Moralität zumindest wahrscheinlich sind. Die traditionelle kirchliche Aufgabe, die Schärfung des Gewissens des einzelnen, ist angesichts dieses Befundes keineswegs überholt, sondern bedarf in vielen Feldern der berufsethischen Konkretion.

II. Ansätze von Unternehmensethik in Theorie und Praxis

1. Unternehmensethik als Ethik organisierter Sozialsysteme

Unternehmensethik reflektiert ethisch verantwortliches Handeln auf einer mittleren Ebene der Sozialsysteme (wie Unternehmen, aber auch Universitäten oder Kirchen),¹⁸ die einerseits von kulturellen Wertvorstellungen, der öffentlichen Meinung, der staatlichen Gesetzgebung und Rechtsprechung beeinflusst sind und andererseits von Ausprägungen individueller Moralität mitbestimmt werden. Unternehmensethik ist somit ein Teil der Wirtschaftsethik und bezeichnet die zumutbare Verantwortungsebene, die innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen eines Unternehmens möglich ist.

Zunächst ist die Moral, die sinnvollerweise vom Subsystem "Unternehmung" gefordert werden kann, "im Kern durch die Markt- und Wettbewerbssteuerung definiert".¹⁹ Weiterhin wird das Handeln der Unternehmungen durch vielfältige staatliche Rechtsnormen, nicht zuletzt durch die gegenwärtig von Unternehmerseite häufig kritisierten Regulierungen des Marktgeschehens, eingeschränkt.

¹⁸ Vgl. K.-W. Dahm, Unternehmensbezogene Ethikvermittlung, in: Zee, Heft 2/1989, S. 115.

¹⁹ D. Molitor, Wirtschaftsethik, München 1989, S. 99.

Dementsprechend ist von Unternehmensethik dann zu reden, wenn sie als situatives Korrektiv zum Gewinnprinzip sowie als konsequente Erfüllung geltenden Rechtes und schließlich über diese Standards hinausgehend als freiwillige Selbstbindung zu denken ist.

In Abgrenzung zur Individualethik ist Unternehmensethik also eine Gruppenethik, wobei alle Betroffenen in einem auf Verständigung zielenden Dialogprozeß beteiligt gewesen sein sollten. Ein solcher Dialogprozeß läßt sich durch folgende vier Kriterien umschreiben: Unvoreingenommenheit - Nicht-Persuasivität - Zwanglosigkeit - Sachverständigkeit.²⁰ Andernfalls - wenn also diese offene Dialogsituation nicht gegeben ist - wäre bestenfalls eine von hohem Verantwortungsgefühl geprägte Führungsethik von einer wenn auch modifizierten Gehorsamsethik der Gewaltunterworfenen zu unterscheiden.

Vor dem Hintergrund dieser Abgrenzung wird folgende von Steinmann/Löhr vorgeschlagene Definition von Unternehmensethik einsichtig: "Unternehmensethik umfaßt alle durch dialogische Verständigung materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen."²¹ Dieses sehr anspruchsvoll definierte Konzept gilt es im folgenden näher zu präzisieren.

2. Die Zielperspektive "Konsensorientiertes Management"

Angesichts hochgesteckter Zielsetzungen, die mit der Propagierung von Unternehmensethik verbunden werden, sollen zunächst die mit dem Konzept der Unternehmensethik in engem Zusammenhang gebrachten realen Entwicklungen der neueren Managementpraxis berücksichtigt werden. So erblickt Peter Ulrich in modernen Unternehmungen den Beginn einer Transformation der betriebswirtschaftlichen Vernunft, die vom Abschied von der traditionellen Führungstechnokratie mit dem Traum der Machbarkeit geprägt ist. Das weitgehend eindimensionale, technokratische Rationalisierungskonzept bisheriger Managementpraxis habe sich weithin als dysfunktional erwiesen, so daß kommunikativ-ethische Handlungsgrundsätze im ökonomischen System zunehmend funktionsrational werden.

So geht es heute nicht mehr um eine Beeinflussung und Kontrolle des Verhaltens von Mitarbeitern, sondern um den Aufbau von dialogisch entwickelten, tragfähigen Verständigungspotentialen im Innen- und Außenverhältnis von Unter-

20 H. Steinmann/A. Löhr, Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1992, S. 69.

21 Dies., Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: Dies. (Hg.), Unternehmensethik, S.10.

nehmungen. Als konkrete Beispiele eines solchen von ihm als "konsensorientiert" bezeichneten Managements nennt Ulrich einen partizipativen Führungsstil, Organisationsstrukturen, die Freiräume argumentativer Verständigung eröffnen, die Humanisierung der Arbeit, die Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen und eine Prozeßberatung, die als gruppenspezifische Unterstützung für dialogische Problemlösungsprozesse zu verstehen ist.²² Im Blick auf das Außenverhältnis von Unternehmen kommt der öffentlichen Dialog- und Rechenschaftspflichtigkeit unternehmerischen Handelns vor der Instanz der kritischen Öffentlichkeit aller Bürger - dies ist nach Ulrich der zentrale Ort der Moral in unserer Gesellschaft - eine Schlüsselrolle zu.²³

Dieses hier nur in den groben Strukturlinien skizzierte Konsensmanagement kann sich nun auch "für den Aufbau strategischer Erfolgspotentiale ... auf die Dauer als höchst funktional erweisen."²⁴ Ulrich betont, daß diese Rationalität der dialogischen Konsensfindung sich nicht in strategischer Zweckrationalität erstreckt, aber auch keineswegs in einem notwendigen Gegensatz zu dieser stehen müsse. Allerdings darf sich Unternehmensethik nach Ulrich nicht auf diese letztlich am Gewinnziel orientierte Perspektive beschränken, sondern muß - als Probe aufs Exempel - etwa auch die Interessen schwacher Gruppen ohne Machtbasis in ihre Managementkonzeption aufnehmen können. Wie sieht nun die konkrete Ethikvermittlung auf der Ebene von Unternehmungen aus?

3. Die "business ethics programs" in der Praxis

Die in der Praxis häufig zu beobachtenden ethischen Konfliktfelder sind anhand des sogenannten "Stakeholder-Modells"²⁵ zu verdeutlichen, das in den USA als unternehmensbezogene Maßnahme der Ethikvermittlung häufig Verwendung findet.

Dieses Modell soll dem Management deutlich machen, welche Hauptfaktoren ("Stakes" im Sinn der "Hölzchen" im Spiel bei Glücksspielen) in der Meinungsbildung bedacht werden müssen:

- Das Interesse des Kunden im Hinblick auf die Qualität und Sicherheit des Produkts,
- das Interesse der Mitarbeiter an einem sicheren Arbeitsplatz, angemessenem finanziellen Entgelt und Einbeziehung in die Entscheidungsprozesse,

22 Vgl. P. Ulrich, Transformation der ökonomischen Vernunft, S. 432 ff.

23 Ders., Moral in der Marktwirtschaft, S. 89.

24 Ders., Transformation der ökonomischen Vernunft, S.483.

25 K.-W. Dahm, Ethische Erziehung von Führungskräften? Die US-amerikanische Corporate-Ethics-Bewegung, Bochum 1988, S. 8.

- das Interesse der Aktionäre an einer langfristig sicheren Anlage des Kapitals,
- das Interesse der Zulieferer an kontinuierlichen wirtschaftlichen Beziehungen,
- die Interessen von Stadt, Region und gesellschaftlichem Umfeld,
- die Interessen der biologischen Umwelt.²⁶

Eine an sich notwendige Ausbalancierung dieser unterschiedlichsten Interessen gilt in der Praxis als überaus schwierig. Viele Problemfelder lassen sich im wesentlichen auf die Fragen reduzieren, inwieweit ökologische Rücksichtnahmen, eine Garantie der Sicherheit von Arbeitsplätzen, Produkt- sowie Arbeitssicherheit und andere ethisch begründete Vorgaben mit der Kostenseite des Unternehmens zu vereinbaren sind.

Grundsätzlich sind hier drei Konstellationen denkbar: Ethisch begründete Vorgaben können mit der Erreichung des Gewinnziels positiv korrelieren, sie können kostenneutral sein oder schließlich zusätzliche Kosten verursachen.

Nach betriebssoziologischen und ökonomischen Untersuchungen ist es kaum zu bezweifeln, daß ein nicht zu unterschätzendes Humanisierungspotential durchaus mit der Beförderung des Gewinnziels zu verbinden ist. So weist etwa bereits die EKD-Studie "Chancen, Gefahren und Aufgaben verantwortlicher Gestaltung der neuen Informations- und Kommunikationstechniken" darauf hin, daß sich gerade bei der Einführung dieser Technologien Humanität und Wirtschaftlichkeit in enger Verschränkung gemeinsam verwirklichen lassen. Auch die EKD-Wirtschaftsdenkschrift urteilt ähnlich, wenn sie das Verfolgen eigener Interessen nicht im Widerspruch zur Nächstenliebe sieht und Gewinne differenziert nach ihren Funktionen beurteilt. Gewinne, die reinvestiert werden, dienen auch den Interessen der Beschäftigten und des gesellschaftlichen Umfelds der Unternehmung und damit indirekt dem Gemeinwohl, sind also ethisch legitimiert.²⁷

Eine solche Handlungsperspektive ist also nicht unbedingt von der Konzeption einer Unternehmensethik auszugrenzen, wie es Steinmann/Löhr nahelegen, wenn sie die vorrangige Absicht der Effizienzsteigerung im Widerspruch zur Unternehmensethik sehen.²⁸ Da aber die Gesinnung in diesem Zusammenhang weniger interessieren dürfte als die realen Folgen des jeweiligen unternehmerischen Handelns, ist einer theologisch-sozialethischen Argumentation an dem Aufweisen und der Förderung solcher Handlungsfelder sehr gelegen.

Demgegenüber ist es vielmehr verwunderlich, daß viele Unternehmer - vielleicht aus einem irrationalen Machtverständnis heraus - z.B. Partizipations-

²⁶ Ebenda.

²⁷ Vgl. *Gemeinwohl und Eigennutz*, a. a. O., These 148.

²⁸ Vgl. *H. Steinmann/A. Löhr*, Einleitung, S. 11.

möglichkeiten und damit eine reale Humanisierung des Arbeitsalltags, die vielfach mit Effizienzgewinnen verbunden sind, ihren Mitarbeitern verweigern. Die geschichtliche Erfahrung stimmt an diesem Punkt jedenfalls skeptisch, wenn man bedenkt, daß übrigens auch von den Kirchen favorisierte reformerische Unternehmensmodelle, wie etwa zu Ende des 19. Jahrhunderts die konstitutionelle Fabrik von Heinrich Frese oder in den 60er Jahren das Partizipationsmodell von Opel Hoppmann in Siegen, trotz ausführlicher Darstellung in Fachzeitschriften und Medien nur sehr wenig Nachfolger gefunden haben.

Die sich den Wirtschaftspraktikern stellende Aufgabe, die Schnittmenge von Erfolg und Ethik nach Möglichkeit beständig zu vergrößern, ist vielfach nicht einmal richtig erkannt, geschweige denn realisiert.

III. Wichtige Handlungsfelder in unternehmensethischer Perspektive

1. Der "blinde Fleck" in der Unternehmensethik - zur Rolle der Gewerkschaften

In der bisherigen sozialgeschichtlichen Entwicklung Deutschlands waren es nur zum Teil Unternehmer, die in einem dialogischen Verfahren mit den Beteiligten Partizipationsrechte eröffnet haben, sondern in erster Linie die Arbeitnehmerorganisationen, die wichtige sozialpolitische Absicherungen und kommunikative Beteiligungsrechte der abhängig Beschäftigten in den Unternehmen erstritten haben. Vor diesem Hintergrund ist es verwunderlich, daß in den Beiträgen zur Unternehmensethik diese von den Arbeitnehmerorganisationen eingeforderten Maßnahmen nur unzureichend berücksichtigt werden. Auch die unter dem Motto "Humanisierung der Arbeit" angeregten Modelle sind in enger Kooperation mit den Gewerkschaften entwickelt worden.

Eine Würdigung der auch aus Kostengründen in der Bundesrepublik sehr effizienten Integration der Arbeitnehmer (äußerst geringe Zahl von Streiktagen, Umgehung von Konflikten durch die mit den Betriebsräten ermöglichten Kommunikationsformen, relativ reibungsloser Abbau von Arbeitsplätzen durch Sozialpläne u.a.) durch die Politik der Gewerkschaften sollte im Rahmen von Überlegungen zur Unternehmensethik nicht fehlen.

Hier ist z.B. die EKD-Wirtschaftsdenkschrift konsequenter als manche Veröffentlichungen zur Unternehmensethik, wenn sie die Verantwortung von Unternehmern und Gewerkschaften in gleicher Weise thematisiert und sogar die

gewerkschaftliche Gegenmacht als einen wichtigen Faktor angesichts konzentrierter Unternehmermacht herausstellen kann.²⁹

2. Unternehmensethik und rechtlich normierte Standards

Die nicht zuletzt von den Gewerkschaften eingeforderten sozialpolitischen und arbeitsrechtlichen Normen haben sich vielfach in der Gesetzgebung niedergeschlagen. Angesichts der in hohem Maße verrechtlichten Arbeitsbeziehungen sind vielfach Klagen über ein Übermaß an rechtlicher Regulierung der Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik zu hören. Von einem nicht unbeträchtlichen Teil der Unternehmen werden somit die geltenden rechtlichen Standards kritisiert, zum Teil sogar - man denke an die gerade in kleinen und mittleren Betrieben zu beobachtenden Ver- oder Behinderungen von Betriebsratswahlen - offen unterlaufen. Dementsprechend ist Unternehmensethik "zunächst als eine Aufforderung zu verstehen, geltendes Recht konsequent anzuwenden".³⁰

Diese Aufforderung wird durch die EKD-Wirtschaftsdenkschrift in beachtenswerter Weise noch einmal überboten, indem sie die große Bedeutung für die politische Kultur einer freiheitlichen Gesellschaft betont, wenn "die privaten Unternehmen das Zustandekommen der notwendigen öffentlichen Regulierungen in einsichtiger Selbstbegrenzung unterstützen und in loyaler Weise bei ihrer Umsetzung mitwirken."³¹ Angesichts der gegenwärtigen Diskussionen um Deregulierungen sowie der vielfachen Versuche, rechtliche Regulierungen zu umgehen, dürfte es bereits einen enormen Fortschritt bedeuten, wenn die hier eingeforderte positive Mitwirkung im Rahmen von Regulierungen zu verwirklichen wäre.

3. Ethisch begründete Selbstbindung als Kern der Unternehmensethik

Den von Steinmann/Löhr und auch von Ulrich als eigentlichen Kern der Unternehmensethik bezeichneten Bereich macht die über die Marktsteuerung und die gesetzlichen Regelungen hinausgehende ethisch begründete Selbstbindung von Unternehmen aus. Zu diesem Zweck haben einige Unternehmen Ethikkommissionen eingerichtet, die als unabhängiges Gremium über die Einhaltung der selbstgewählten moralischen Standards zu wachen haben. Ferner wird von diesen Ethikkommissionen der Dialog mit kritischen Gruppen aus dem gesellschaftlichen Umfeld geführt, wie es z.B. bei dem Problem der Kindermilchernährung in

29 Vgl. Gemeinwohl und Eigennutz, These 81, These 187.

30 H. Steinmann/A. Löhr, Einleitung, S. 14.

31 Gemeinwohl und Eigennutz, a. a. O., These 72.

Entwicklungsländern, die durch das Marketing der Firma Nestlé entstanden waren, der Fall gewesen ist.³²

Konkrete Beispiele der Umsetzung solcher ethisch begründeter Selbstbindung betreffen insbesondere das Handeln transnationaler Unternehmen in Ländern des Südens sowie im Bereich des Umweltschutzes.

Angesichts eines weitgehend rechtsfreien Raumes in vielen Ländern des Südens haben sich verschiedene transnationale Unternehmen auf einen gemeinsam abgestimmten Verhaltenskodex geeinigt. Solche kollektive Selbstbindung betrifft vor allem die Einhaltung der Rassengleichheit, die Respektierung bestimmter Arbeitnehmerrechte und die Ermöglichung des Aufstieges von Nicht-Weißen in Führungspositionen dieser Unternehmen.³³

Eine weltweite Umfrage des Unternehmensberatungsinstituts McKinsey bei rund 400 Unternehmen über den Umweltschutz in ihrem Betrieb ergab, daß einzelne Unternehmen teilweise über die bloße Erfüllung von Auflagen und die Gefahrenabwehr hinausgehen. Selbstkritisch wurde eingestanden, daß der betriebliche Umweltschutz bisher noch zu reaktiv und störfallbezogen sei und in Zukunft präventiver betrieben werden müsse. Um die von nahezu allen Unternehmen als unumgänglich eingeschätzten weiteren Verbesserungen im Umweltschutz zu realisieren, werden unterschiedliche Maßnahmen vorgeschlagen. Während amerikanische Manager im Sinn der Unternehmensethik freiwillige Verpflichtungen bevorzugen, fordern japanische Unternehmen staatliche Regulierungsmaßnahmen ein. Hier wird argumentiert, daß nur ein unter der Beteiligung möglichst vieler Nationen geschaffener gemeinsamer Rechtsrahmen auf Dauer eine Marktsteuerung und einen öffentlichen Rahmen herstellen, die fair und allgemein verbindlich sind.³⁴

Die Frage, ob und inwieweit unternehmerische Selbstbindung eine Alternative zu staatlichen Regulierungen sein kann, wird sich in Zukunft nicht zuletzt auch anhand einer möglichst konsequenten Umsetzung unternehmerischer Selbstbindung entscheiden. Ein unter Umständen zukunftsweisender Weg könnte das von der EKD-Wirtschaftsdenkenschrift vorgeschlagene Verfahren sein, daß Unternehmen beim Zustandekommen der staatlichen Regulierungen durch einsichtige Selbstbegrenzung vorangehen und somit in diesem Prozeß aktiv mitwirken. Auf diese Weise könnte die Alternative "Selbstbindung versus staatliche Regulierung" durch eine prozeßhafte Verschränkung beider Größen überwunden werden.

32 Vgl. *F. Hengsbach*, a. a. O., S. 63.

33 Ebenda, S. 64.

34 FAZ vom 25.2.1992.

IV. Resümee: Chancen und Grenzen von Unternehmensethik

Unternehmensethik als die Reflexion ethisch verantwortlichen Handelns auf einer mittleren Ebene des Sozialsystems ist in einem komplizierten Bedingungsgeflecht angesiedelt. Die Systemzwänge einer dezentralisierten Markt- und Wettbewerbswirtschaft, die durch den Gesetzgeber gestaltete Rahmenbedingung der Rechtsordnung, sowie die persönliche Moralität der handelnden Personen wirken auf diese Ebene ethischer Verantwortung ein. Des weiteren ist an die wichtige Rolle der gewerkschaftlichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer zu denken, die mit ihrer über die Interessen des jeweiligen Unternehmens hinausgehende Perspektive ein äußerst wichtiger Dialogpartner von Unternehmensleitungen sein dürften.

Unternehmerisches Handeln, das sich diesen Rahmenbedingungen gegenüber korrekt und loyal verhält, also im Sinne einer Marktethik an der formalen Unverbrüchlichkeit von geschäftlichen Vereinbarungen festhält, geltendes Recht konsequent anwendet und in diesem Rahmen auch die Gewerkschafts- und Arbeitnehmerrechte respektiert, ist als unentbehrliche Grundlage und Voraussetzung von Unternehmensethik zu charakterisieren. Auf dieser Ebene geht es um die Geltung einer unabdingbaren "Mindestmoral in der Ökonomie."³⁵

Darüber hinaus ist als Unternehmensethik im engeren Sinn die ethische Selbstbindung von Unternehmen zu thematisieren. Die EKD-Wirtschaftsdenkschrift fordert von ihren Voraussetzungen her, daß unternehmerisches Handeln aufgrund seiner besonderen Verfügungsmacht über Eigentum an Produktionsmitteln in besonderem Maße zu einem verantwortlichen Umgang herausgefordert ist. Unternehmensethik im Sinn einer ethisch begründeten Selbstbindung könnte dieser Forderung entsprechen und so im eigenen Verantwortungsbereich der Unternehmung an der Lösung der eingangs genannten Herausforderung an die Zukunftsfähigkeit wirtschaftlichen Handelns (soziale Gerechtigkeit im nationalen und internationalen Rahmen, Sicherung der natürlichen Grundlagen des Lebens und Demokratiefähigkeit wirtschaftlichen Handelns) mitwirken. Die Möglichkeiten dieser Handlungsebene sollten weder überschätzt noch unterschätzt werden. Die Handlungsspielräume von Unternehmen sind begrenzt. In vielen wichtigen Fragen wird man etwa ohne staatliche Vorgaben kaum zu wirksamen Handlungsalternativen kommen. Dennoch sind, wie ein Blick in die Geschichte, aber auch gegenwärtige Beispiele unternehmerischen Handelns zeigen, nicht unbeträchtliche Handlungsspielräume auf der Unternehmensebene gegeben. Es gilt, die im Rahmen der Unternehmensethik artikulierte Dialogbereitschaft ernstzunehmen und

³⁵ J. Wieland, Wirtschaftsethik als Selbstreflexion der Ökonomie, in: P. Ulrich (Hg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik, Bern 1990, S. 148.

von den Unternehmen ihren Beitrag zur Realisierung gesamtgesellschaftlicher Ziele einzufordern.

Von der Ethik zur Ökonomie: Grenzen staatlicher Technikfolgenwahrnehmung in der Weimarer Republik am Beispiel der Gewerbeaufsicht

Von Markus Lupa

Der rasche technisch-ökonomische Wandel in den zwanziger Jahren, der unter dem Schlagwort "Rationalisierung" die zeitgenössische Diskussion wie kaum ein anderes Thema beherrschte, stellte den Staat vor eine neue und gleichermaßen schwierige Aufgabe, vollzog sich diese Entwicklung doch in einem Raum, wo die Autonomie des Unternehmers dem staatlichen Handeln enge Grenzen setzte. Neben den seit 1926 zunehmend kritisierten Auswirkungen der Rationalisierung auf den Arbeitsmarkt und die Qualifikation der Beschäftigten gehörten die wachsenden Unfall- und Gesundheitsgefahren zu den Problemfeldern, in denen staatliche Anpassungsleistungen gefordert waren. Wurde mit Gründung der Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung ein neues Instrument staatlicher Arbeitsmarktpolitik geschaffen, blieb die Gewerbeaufsicht auch nach der politischen Zäsur 1918 das vielleicht wichtigste Organ der Weimarer Regierung, um den betrieblichen Rationalisierungsprozeß sowie dessen negative Folgen wahrzunehmen und mit entsprechenden sozial- oder technikpolitischen Maßnahmen zu reagieren.

Der vorliegende Aufsatz geht der Frage nach, inwieweit die aus den Veränderungen des Produktions- und Arbeitsprozesses resultierenden Gefahren in der Arbeiterschutzpolitik der zwanziger Jahre verarbeitet wurden. Im Mittelpunkt steht zunächst die behördliche Wahrnehmung der Rationalisierungsbewegung und der dadurch verursachten Unfall- und Gesundheitsrisiken für die Arbeiter. Daran anschließend werden einige signifikante, die Wahrnehmung von Technikfolgen beeinflussende Entwicklungslinien des Arbeiterschutzes herausgearbeitet, die das Verhältnis von Arbeiterschutz- und Rationalisierungspolitik bestimmten.

Folgt man den zeitgenössischen Darstellungen über die Entwicklung des Arbeiterschutzes bzw. der Gewerbeaufsicht, sind die zwanziger Jahre wenn nicht

Beginn, so doch Höhepunkt tiefgreifender Veränderungen - organisatorischer, inhaltlicher und programmatischer -, in deren Verlauf sich eine moderne, sprich präventive Arbeiterschutzpolitik herausbildete. Während sich die preußische Fabrikgesetzgebung noch primär auf humanitäre und ethische Prinzipien gestützt habe, seien nach der Jahrhundertwende ökonomische in den Vordergrund getreten. Der weitere Ausbau der Fabrikinspektion zu einer umfassenden Arbeitsaufsicht, so Heinrich Klebe rückblickend, sei weder Ethik noch einem Gerechtigkeitsideal verpflichtet gewesen, sondern dem Imperativ ökonomischer Rationalität.¹

Dagegen ließe sich einwenden, daß auch der Arbeiterschutz des 19. Jahrhunderts wirtschaftlichen und politischen Interessen folgte. Poerschke erblickte in dem Geschäftsbericht des Generalleutnants von Horn, der den Mangel an gesunden und kräftigen Rekruten beklagte, eine wichtige Triebkraft für das Verbot der Kinderarbeit, weil es dadurch nicht nur ein sozialetisches, sondern auch ein großes politisches Interesse für den preußischen Staat erhalten habe.² Und bereits 1880 wies der technische Verein für Eisenhüttenwesen darauf hin, daß die Industrie nun gezwungen sei, ihre Arbeiter vor unrationeller Überanstrengung zu schützen und mit den Löhnen eine ausreichende Ernährung sicherzustellen. "Dann nützt man den Arbeiter in beiderseitigem Interesse möglichst lange aus und erzieht in den gesunden Kindern einen leistungsfähigen Nachwuchs."³

Der Titel des vorliegenden Aufsatzes ist aus zwei Erwägungen heraus dennoch brauchbar. Zum einen artikuliert er das sich verändernde Selbstverständnis und die neue Funktion der Gewerbeaufsicht in der Weimarer Republik. Andererseits bezeichnet er einen programmatischen Bruch, der sich für die Wahrnehmung von Technikfolgen in den zwanziger Jahren als bedeutsam erweisen sollte.

-
- 1 Siehe dazu *H. Klebe*, Die wirtschaftliche Bedeutung des Arbeiterschutzes, insbesondere der Gewerbehygiene, in: Zentralblatt für Gewerbehygiene und Unfallverhütung (ZGU), Beiheft 24, Berlin 1933, S. 4; *O. v. Zwiedineck-Südenhorst*, Arbeiterschutz und Arbeiterversicherung, Leipzig 1905, S. 4; *ders.*, Die wirtschaftliche Bedeutung der Gewerbehygiene, in: ZGU, Beiheft 24, Berlin 1933; *A. P. Vorbach*, Die Gewerbeaufsicht in Deutschland und ihre Reform, Diss Tübingen 1931, S. 1f. Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Gesundheitspolitik *F. K. Meyer-Brodnitz*, Gesundheitswesen und Gesundheitsschutz, in: *L. Heyde (Hg.)*, Internationales Handwörterbuch des Gewerkschaftswesens, Berlin 1931, S. 613.
 - 2 *S. Poerschke*, Die Entwicklung der Gewerbeaufsicht in Deutschland, Jena 1911, S. 4. Gegen die von *H.-U. Wehler* und *W. Köllmann* vertretene Auffassung, daß das Verbot der Kinderarbeit auf philanthropische Motive zurückzuführen ist, hat auch *Andersen* das militäroökonomische Interesse an gesunden und kräftigen Soldaten stärker gewichtet. *A. Andersen*, Arbeiterschutz in Deutschland im 19. und frühen 20. Jahrhundert, in: Archiv für Sozialgeschichte 31, 1991, S. 63.
 - 3 Zit. nach *P. Klein* u. a., Zur Entwicklung der Arbeitsmedizin in Deutschland bis zum Ende der Weimarer Republik, in: *F. Hauß (Hg.)*, Arbeitsmedizin und präventive Gesundheitspolitik, Frankfurt a. M. 1982, S. 31f.

In seinem 1905 erschienenen Buch "Arbeiterschutz und Arbeiterversicherung" unternimmt von Zwiedineck-Südenhorst erstmals den Versuch, den Arbeiterschutz systematisch vom volkswirtschaftlichen Standpunkt aus zu betrachten. Dabei müsse man den "Hang zur Sentimentalität" vermeiden, um nicht zugunsten ethischer Ideale die ökonomischen Interessen der Gesamtheit zu übersehen. Das wichtigste Merkmal des Arbeiterschutzes, im Unterschied zur Arbeiterversicherung, sei der präventive Charakter, der einer "Vernichtung ökonomischer Werte" vorbeuge.⁴ Ausgangspunkt seiner Forderung ist die Erkenntnis, daß die Arbeitsleistung ein Produkt der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Pausenregelung, Verhältnis körperlicher Entwicklung zur gestellten Aufgabe, hygienischer Charakter der Beschäftigung) darstelle.⁵ So hätten die in Österreich und in der Schweiz mit der Maximalarbeitszeit gemachten Erfahrungen die Lehrmeinung bestätigt, daß durch eine Verkürzung der Arbeitszeit die Produktivität gesteigert werden könne.⁶ Außerdem sei ein gewisses Maß an Lebensgenuß erforderlich, denn "der maßvoll genießende Mensch ist auch ein kraftvollerer freudigerer Mensch."⁷ Den Arbeiterschutz begreift von Zwiedineck-Südenhorst deshalb als einen Prozeß, "durch den sachliches Kapital in menschliches Kapital, sachliche, kapitalistische Produktionsenergie in menschliche Arbeitsenergie zurückgewandelt wird."⁸ Er soll Verwertungsbedingungen schaffen, die eine kontinuierliche Ausnutzung der menschlichen Arbeitskraft erlauben.⁹

Auch für die sittliche und geistige Entwicklung der Arbeiter wird dem Arbeiterschutz eine große Bedeutung eingeräumt (hygienische Arbeitsstätte, getrennte Wasch- und Umkleieräume, Kontrolle der Nacharbeit, Schutz vor physischer Verausgabung). Zum einen zeichne sich das moralisch intakte Individuum durch größere Leistungsfähigkeit aus. Andererseits könnten durch die Möglichkeit zur Fortbildung, verbunden mit einem besseren Verständnis des sozialen und wirtschaftlichen Wandels, die gesellschaftlichen Konflikte reduziert werden.¹⁰

Die Durchsetzung des präventiven Arbeiterschutzes legt Zwiedineck-Südenhorst in die Hände der staatlichen Autorität und fordert Zwangsmaßnahmen.¹¹ Weder die Arbeiterorganisationen noch die Unternehmer würden die Volkswirtschaft als einen Organismus betrachten, in dem ihre Interessen miteinander verknüpft seien.

4 O. v. Zwiedineck-Südenhorst, Arbeiterschutz, S. 4f.

5 Ebenda, S. 7f.

6 Ebenda, S. 50.

7 Ebenda, S. 45.

8 Ebenda, S. 19.

9 Ebenda, S. 7.

10 Ebenda, S. 9f.

11 Ebenda, S. 33.

Den einen fehle das wirtschaftliche, pädagogische und hygienische Wissen, den anderen dagegen die Erkenntnis, daß die scheinbar unproduktiven Aufwendungen für den Arbeiterschutz zu einer Erhöhung der Produktivität führen.¹² So müsse der Staat beider eigentlichen Interessen wahrnehmen.

Man könnte versucht sein, in der konsequent ökonomischen Sichtweise des Arbeiterschutzes das bloß taktische Argument eines sozialpolitisch engagierten Nationalökonomen zu sehen. Was liegt näher, als die Unternehmer mit ihren eigenen Waffen zu schlagen, indem die finanziellen Aufwendungen für den Arbeiterschutz nicht mehr auf der Kosten-, sondern auf der Gewinnseite verbucht werden. Aber setzt diese Sichtweise nicht bereits ein Wissen, einen Diskurs¹³ voraus, der die Ökonomie der Arbeitskraft in den Mittelpunkt stellt und die Produktivität des Arbeiters zur entscheidenden Größe macht, einen Diskurs, der die systematische, berechenbare Steigerung der Arbeitsleistung überhaupt für möglich hält und zu seiner ureigensten Aufgabe macht? Wenn Zwiedineck-Südenhorst im Namen von Sitte und Moral einwandfreie hygienische Arbeitsbedingungen und nach Geschlechtern getrennte Wasch- und Umkleieräume fordert, dann formuliert er auch das Paradigma der sozialhygienischen Bewegung: Hygiene ist Moral, Moral ist Hygiene.¹⁴ Er geht jedoch einen Schritt weiter, indem er moralische Integrität mit Leistungsfähigkeit koppelt. Eine neue Gleichung entsteht: Moral ist Produktivität und, so möchte man hinzufügen, Produktivität ist Moral. Im Rahmen einer planvollen Arbeitsmarktpolitik war es dann nur legitim, eine Einwanderungskontrolle für diejenigen ausländischen Arbeitskräfte zu fordern, denen man einen tieferen Stand in Lebensführung und Kultur oder ein Defizit an Lebensbedürfnissen unterstellte (gemeint waren slawische und italienische Saison- und Bergarbeiter).¹⁵ Die Vorstellung, daß hygienisch einwandfreie Arbeitsbedingungen und moralisch intakte Individuen die

12 Ebenda, S. 16.

13 Der Diskursbegriff stützt sich auf die Erläuterungen von *Jürgen Link*, der "Diskurs" in Anlehnung an Michel Foucault wie folgt definiert: Diskurse sind "institutionalisierte, geregelte Redeweisen, insofern sie an Handlungen gekoppelt sind und also Machtwirkungen ausüben." Die Machtwirkungen entfalten sich in zweierlei Hinsicht. Da das Diskurssystem einer Kultur im allgemeinen "epochalen" Charakter hat, besitzen oppositionelle Gruppen nicht einfach ein anderes Diskurssystem (Wissenschaft, Kunst, Symbolik) als die kulturelle Hegemonie. Und die Diskurse schaffen ihre "Gegenstände", d.h. sie haben die Macht, konkrete Menschen in gesellschaftliche Gegenstände zu verwandeln. Vgl. *J. Link*, in: *Kulturrevolution* 11, 1986, S. 4f, 70f.

14 Siehe dazu: *A. Labisch*, "Hygiene ist Moral - Moral ist Hygiene" - Soziale Disziplinierung durch Ärzte und Medizin, in: *Ch. Sachße/F. Tennstedt (Hg.)*, Soziale Sicherheit und soziale Disziplinierung, Frankfurt/M. 1986, S. 265-286.

15 *O. v. Zwiedineck-Südenhorst*, Arbeiterschutz, S. 13.

Produktivität steigern, wurde später zu einem wichtigen Argument im "Kampf um die Arbeitsfreude" ebenso wie in der nationalsozialistischen Propaganda "Schönheit der Arbeit".

Die Ausrichtung des Arbeiterschutzes auf den Produktivitätsgedanken muß im Zusammenhang mit dem sich in Deutschland seit der Jahrhundertwende allmählich entwickelnden Rationalisierungsdiskurs gesehen werden, der schließlich in den zwanziger Jahren zur vollen, mitunter seltsamen Blüte trieb. Schon 1901 versicherte Ernst Abbe auf dem Deutschen Mechanikertag, daß die bei der Firma Zeiss eingeführte Arbeitszeitverkürzung zu einer Leistungssteigerung geführt habe und trat entschieden für die allgemeine Einführung des Achtstundentages ein. Nur ein Jahr später begründete August Thyssen die Notwendigkeit neuer Rationalisierungsschübe in der Eisen- und Stahlindustrie.¹⁶ Und auch in der wissenschaftlichen Diskussion wuchs das Interesse an der Leistung des Arbeiters. Auf der Tagesordnung des 14. Internationalen Kongresses für Hygiene und Demographie, der 1907 in Berlin tagte, standen die Auswirkungen von Arbeitszeit, Arbeitsintensität, Feuchtigkeitsgrad, Körperhaltung und Erschütterung auf den Grad der Ermüdung der Arbeiter.¹⁷

Die Taylorismus-Rezeption steckte zu diesem Zeitpunkt noch in den Anfängen. Sie betrat auch keineswegs Neuland, sondern traf auf einen eigenständigen nationalen Technikstil, der für eine spezifisch deutsche Aneignung des Taylor-Systems sorgte.¹⁸ Ausgangspunkt des Interesses dürften die Schnellstahlvorführungen von Bethlehem Steel auf der Pariser Weltausstellung von 1900 gewesen sein.¹⁹ Vor dem Hintergrund des Konjunktur einbruchs 1900/1902 fand jetzt im Verein Deutscher Ingenieure (VDI) eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit Formen effizienter Betriebsorganisation und insbesondere mit amerikanischen Lösungsmodellen statt. Nach einem siebenmonatigen USA-Aufenthalt im Auftrage des VDI empfahl Paul Moeller auf der Jahreshauptversammlung 1903 die Normierung und leistungssteigernde Lohnsysteme zur Nachahmung. Die Auseinandersetzung deutscher Ingenieure mit dem Taylorismus konzentrierte sich in den folgenden Jahren vorwiegend auf die Leistungsanreizsysteme. Erst seit 1908 rückten die

16 Siehe dazu: *J. Radkau*, *Technik in Deutschland. Vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart*, Frankfurt/M. 1989, S. 224ff.

17 *GStA Merseburg*, MHG Rep. 120 BB VII.4 Nr.1, Bd. 9, Bl 74.

18 Siehe dazu: *J. Radkau*, *Technik in Deutschland*, S. 222ff.

19 Vgl. *L. Burchardt*, *Technischer Fortschritt und sozialer Wandel*, in: *W. Treue (Hg.)*, *Deutsche Technikgeschichte*, Göttingen 1977, S. 70.

technisch-organisatorische Seite seiner wissenschaftlichen Betriebsführung sowie die Fragen ihrer praktischen Umsetzung in den Mittelpunkt des Interesses.²⁰

Die seit der Jahrhundertwende einsetzenden Bestrebungen, die Leistung des Arbeiters systematisch zu steigern und seine Arbeitskraft möglichst rationell auszunutzen, bildeten den praktischen und diskursiven Kontext, in dem Zwiedineck-Südenhorst erstmalig eine rein ökonomische Perspektive auf den Arbeiterschutz entwickeln konnte. Der strategische Vorteil einer solchen Sichtweise lag auf der Hand, weil sie den Arbeiterschutz als wichtiges volks- und privatwirtschaftliches Handlungsfeld konstituierte. Sie wurde fortgesetzt in Goldscheids Überlegungen zur Menschenökonomie,²¹ in den arbeitspsychologischen und -physiologischen Studien vor und während des Ersten Weltkrieges und prägte schließlich auch die Rationalisierungsdebatte der zwanziger Jahre entscheidend.

I. Rationalisierung und Rationalisierungsfolgen im Urteil der Gewerbeaufsicht

Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangte der für den Aufsichtsbezirk Berlin zuständige Regierungs- und Gewerberat Hartmann, als er im Jahresbericht 1920 über die Einführung des Taylor-Systems resümiert: "Wenn man unter diesem System die Führung eines Betriebes nach weitestgehenden wirtschaftlichen Gesichtspunkten versteht, wozu besondere Betriebsbüros, sorgfältige Arbeitsvorbereitung, Bereithaltung der Rohstoffe, Geräte und Maschinen, Normung der Werkzeuge, Vermeidung überflüssigen Zeit- und Wegeaufwandes, weitgehende Arbeitsteilung, Überwachen der Arbeitsfristen, Eignungsprüfung der Arbeiter usw. rechnen, so ist die deutsche Industrie schon seit Jahren bestrebt gewesen, sie durchzuführen und hat dabei mehr oder weniger Geschick und Erfolg bewiesen."²² Und auch im Bereich technischer Neuerungen wurde die zeitgenössische Vorstellung von der Novität der Weimarer Rationalisierungsbewegung zumindest relativiert. Ein in Düsseldorf beschäftigter Gewerbeassessor hielt es immerhin für zweifelhaft, ob allgemeine Betriebsverbesserungen, die auf Anpassung an die moderne Technik zielten, unter den Begriff Rationalisierung zu subsumieren seien.²³ Für den Gewerberat in Elberfeld machte die Konkurrenzsituation eine stetige Verbesserung der Technik notwendig. Solche Gesichtspunkte seien schon

20 Vgl. H. Homburg, Anfänge des Taylorsystems in Deutschland vor dem Ersten Weltkrieg, in: Geschichte und Gesellschaft 1978, S. 174ff.

21 R. Goldscheid, Höherentwicklung und Menschenökonomie, Leipzig 1911.

22 Jahresberichte der Preußischen Regierungs- und Gewerberäte und Bergbehörden für 1920, hg. vom Ministerium für Handel und Gewerbe, Berlin 1921, S. 135.

23 HStA Düsseldorf, Reg. Düss. 34362.

immer von zentraler Bedeutung gewesen, weshalb von einer eigentlichen Rationalisierung nicht die Rede sein könne.²⁴ In beiden Fällen wurden betriebliche Innovationen in den Kontext einer nationalen Technik- und Rationalisierungsentwicklung gestellt. Die Wahrnehmung der Gewerbeaufsichtsbeamten war hier weit weniger durch das Originäre, als durch die Kontinuität von Rationalisierung geprägt. Für Euphorie, wie sie viele Zeitgenossen an den Tag legten, blieb da nur wenig Raum.

Die auffallende begriffliche Unschärfe verweist andererseits auf eine Rezeption des Taylorismus, in der die eigenständige Rationalisierungstradition der deutschen Industrie mit einem neuen Etikett versehen wurde. Wenn man das Taylor-System definierte als die Idee, "Kraft und Zeit unter gleichzeitiger Schonung menschlicher Kräfte zu sparen", dann mußte man in der Tat zu dem Schluß kommen, daß der Taylorsche Gedanke und die von ihm angewendeten Mittel "auch von der deutschen Industrie seit Jahrzehnten für die Hebung der Betriebe nutzbar gemacht worden (sind)."²⁵

Das Reichsarbeitsministerium hatte schon früh sein Interesse an einer Verbreitung der wissenschaftlichen Betriebsführung bekundet und forderte 1919 die Zentralarbeitsgemeinschaft auf, sich dem Problem des Taylorismus anzunehmen. Vor allem die Gewerkschaften mußten ihre ablehnende Haltung aufgeben, die nach der Demokratisierung Deutschlands jeder Grundlage entbehre. Die Rationalisierung der deutschen Wirtschaft sei damit zu ihrer eigensten Aufgabe geworden.²⁶ In der am 30. September abgehaltenen Besprechung mit Vertretern der Reichsämter, Landesregierungen, Forschungsinstitute und zuständigen Wissenschaftsdisziplinen stand die Frage im Mittelpunkt, inwieweit die Arbeitswissenschaft zur Steigerung der Produktion und Arbeitsfreude beitragen könnte. Die Diskussion konzentrierte sich auf die Gebiete Psychotechnik und Ermüdungsforschung, wo bereits erste Ergebnisse vorlagen und deren weiterer Ausbau beschlossen wurde. Dabei hielt man eine enge Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis ebenso für erforderlich wie die Mitarbeit von Gewerkschaften und Unternehmern. Angesichts der weitgehenden Zersplitterung der Rationalisierungsarbeit sollte eine Zentrale beim Reichsarbeitsministerium errichtet werden, welche die Ergebnisse der Einzelforschungen zusammenfaßte, ohne jedoch die Selbständigkeit der Forschungseinrichtungen zu beschneiden.²⁷ Diese Besprechung bildete

24 Ebenda.

25 Jahresberichte 1920, S. 250.

26 Siehe dazu: *B. Rauecker*, Grenzen der Taylorisierung, in: *Soziale Praxis* 28, 1919, S. 766.

27 Siehe dazu den Artikel "Das Reichsarbeitsministerium und die Betriebswissenschaft", in: *Soziale Praxis* 24, 1919, S. 102f.

den Hintergrund für die Aufforderung an die Gewerbeaufsicht, in den Jahresberichten 1920 über die Einführung des Taylor-Systems zu berichten. Dabei zeigte sich, daß seine konsequente Umsetzung die Ausnahme darstellte. Nur die in Massen- oder Serienfabrikation produzierenden Unternehmen hatten das Taylor-System ganz oder teilweise eingeführt, während Betriebe mit ohnehin hohem Grad arbeitsteiliger Strukturen, die mit Rücksicht auf den Absatzmarkt nur in beschränktem Umfang Massenware herstellten, auf die tayloristische Betriebsführung in ihrer "strengsten Form" verzichteten.²⁸ Die Arbeiter und Betriebsräte lehnten den Taylorismus wegen der Befürchtung ab, daß Stücklohnpreise herabgesetzt und die Arbeitskraft auf Kosten der Gesundheit ausgebeutet werden sollte.²⁹ Außerdem hatte die ganze Zeitstudienbewegung in Deutschland "einen sehr schlechten Ruf, weil sie in Amerika vielfach im Dienste profitgieriger Unternehmer stand."³⁰ Die Gewerbeaufsichtsbeamten führten den Widerstand der Arbeiterschaft auf eine falsche Vorstellung von dem "Wesen des Systems" zurück.

Vergleicht man die Berichte verschiedener Aufsichtsbezirke, so ergeben sich Anhaltspunkte für den Zusammenhang zwischen durchgeführten arbeitsorganisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen und der jeweiligen Industriestruktur, mithin für branchentypische Rationalisierungsmuster. In dem durch klein- und mittelständische Textilunternehmen charakterisierten Bezirk Münster spielte der Taylorismus faktisch keine Rolle.³¹ In Düsseldorf, dessen Wirtschaftsstruktur durch die Schwerindustrie geprägt wurde, hatten sich die Unternehmen während des Krieges mit einer weitgehenden Arbeitsteilung und der Aufstellung von Spezialmaschinen begnügt. Mit Ausnahme einer Kleineisenwarenfabrik, die durchweg Massenware produzierte, war auch in der Nachkriegszeit das Interesse an einer konsequenten Umsetzung Taylorscher Prinzipien gering, zumal die abgeschlossenen Tarifverträge für ein nach Leistung gestaffeltes Entlohnungssystem wenig Raum ließen. Größere Bedeutung erlangte hier die psychotechnische Eignungsprüfung als typisch deutsche Variante wissenschaftlicher Betriebsführung. Der aus der mangelhaften Ausbildung während des Krieges resultierende Fachar-

²⁸ Jahresberichte 1920, S. 137.

²⁹ Ebenda, S. 101, 137, 681f. Der Merseburger Regierungs- und Gewerberat Scultetus berichtet über die Einführung des Taylor-Systems in einer Maschinenfabrik. Der anfängliche Widerstand der Arbeiter sei wegen der guten Verdienstmöglichkeiten mit der Zeit verschwunden. Ebenda, S. 341.

³⁰ F. Söllheim, Taylor-System für Deutschland. Grenzen seiner Einführung in deutschen Betrieben, München, Berlin 1922, S. 168. Die Position der Gewerkschaften in dieser Diskussion beleuchtet G. Stollberg, Die Rationalisierungsdebatte 1908-1933. Freie Gewerkschaften zwischen Mitbestimmung und Gegenwehr, Frankfurt/M. 1981, S. 32f.

³¹ Jahresberichte 1920, S. 485f.

beitermangel veranlaßte die schwerindustriellen Unternehmen, die Ausbildung des Nachwuchses selbst in die Hand zu nehmen. So gründete Krupp eine psychotechnische Arbeitsgemeinschaft mit 250 Beamten der verschiedenen Berufe, die mit der eigenen Abteilung für Psychotechnik in enger Verbindung stand. Hier flossen alle Arbeiten zusammen mit dem Ziel, nicht die Menschen, sondern die einzelnen Berufe einer genaueren Analyse zu unterziehen. Auf der Grundlage dieser Berufsbilder sollten später die Eignungstests durchgeführt werden.³²

Verhältnismäßig weiter fortgeschritten war die wissenschaftliche Betriebsführung in der durch neue Industrien geprägten Wirtschaft Berlins. Weil die Einführung des Taylor-Systems hohe Kosten verursachte, die Durchführung von Zeitstudien oftmals Jahre in Anspruch nahm und der für Planung und Kontrolle notwendige Beamtenapparat erheblich vergrößert werden mußte, war es nur für Unternehmen mit Massenfabrikation rentabel. Als Beispiele für eine weitgehende Umsetzung des Taylorismus, d. h. Zerlegung der Arbeit in Zeiteinheiten, Planung und Festlegung jedes Arbeitsschrittes und Arbeitsvorganges durch entsprechende Büros, nannte Hartmann eine Fernsprechfabrik, ein Maschinenbauunternehmen, eine Akkumulatorenfabrik sowie eine Spezialfabrik für Bremsenherstellung. In einem Werk der Beleuchtungsindustrie hatte ein Mitarbeiter Taylors die Voraussetzungen für die Einführung der wissenschaftlichen Betriebsführung geprüft, mit dem Resultat, daß zahlreiche Arbeitsvorgänge den Grundsätzen des Systems bereits entsprachen.³³

Sofern die Folgen des Taylorismus für die Arbeiter thematisiert wurden, bewegte sich das Urteil auf der Linie zeitgenössischer Kritik, wie sie u. a. Rauecker formuliert hatte.³⁴ Hartmann betrachtete die Bindung des Arbeiters an festgelegte Arbeitsfristen und den Gang der Maschine als problematisch, weil es der "Anschauung des deutschen Arbeiters (widerstrebt), daß seine Anteilnahme am ganzen Erzeugnis herabgemindert werden und er geistig nicht mehr mitarbeiten und nur rein mechanisch Teilarbeiten verrichten soll."³⁵ Dagegen wurde die vorbildliche Sauberkeit und peinliche Ordnung eines taylorisierten Betriebes positiv hervorgehoben, weil sie die Unfall- und Gesundheitsgefahren verringere.³⁶

Auch die lebhaft diskutierten Auswirkungen der Akkordarbeit auf die Unfallhäufigkeit an gefährlichen Arbeitsmaschinen (Pressen, Stanzen, Holzbearbeitungsmaschinen) schätzte die Gewerbeaufsicht eher positiv ein. Gegen die

32 Ebenda, S. 681ff.

33 Ebenda, S. 135ff.

34 B. Rauecker, Taylorisierung, in: Soziale Praxis 28, 1919, S. 766f.

35 Jahresberichte 1920, S. 137f.

36 Ebenda, S. 682.

insbesondere von Gewerkschaftsseite³⁷ vertretene Auffassung, daß sich durch die wachsende Geschwindigkeit der Arbeitsverrichtung die Unfallgefahren erhöhten, brachte sie den Arbeiter ins Spiel. So müßten für eine exakte Untersuchung alle groben Fehlerquellen ausgeschlossen werden: das Fehlen, Beseitigen und Unwirksammachen von Schutzvorrichtungen, mangelnde Berücksichtigung der Einarbeitungszeit, des Arbeiterwechsels, der Beleuchtungsverhältnisse, von Spielereien, Leichtsinn, Schuld der Mitarbeiter, Alter und Geschlecht. Das zweifellos unfallfördernde Geschwindigkeitsmoment, das in erster Linie bei der Massenherstellung aufträte, werde dadurch kompensiert, daß die Schutzvorrichtungen auf eine gleichbleibende Arbeitsweise, Größe und Beschaffenheit des Werkstückes abgestellt und damit besonders wirksam gestaltet werden könnten. Der Arbeiter erlange hier ganz besondere Geschicklichkeit und ein sicheres Augenmaß, während sich der Zeitlohnarbeiter immer wieder auf die veränderten Gefahren einer wechselnden Arbeitsweise einstellen müsse. Kritisch vermerkt wurde die aus der eintönigen Arbeit resultierende Ermüdung, Sorglosigkeit und Unachtsamkeit, weil sie die Unfallgefahr erhöhe.³⁸

Für die Einschätzung des Taylor-Systems insgesamt dürfte die Position des Berliner Gewerberates Bender charakteristisch gewesen sein, wenn er die Forderungen einer arbeitssparenden Betriebsweise für die Ziele des Arbeiterschutzes als förderlich ansah. So setzte sich allmählich die Erkenntnis durch, daß der Arbeiterschutz eine wichtige Voraussetzung für die Förderung der Produktion sei.³⁹

Nach der Berichterstattung über die Einführung des Taylor-Systems scheint das Interesse der zuständigen Ministerien - die zu bearbeitenden inhaltlichen Schwerpunkte der Jahresberichte wurden vom Reichsarbeitsministerium, seit 1922 von der Reichsarbeitsverwaltung in Zusammenarbeit mit den leitenden Gewerbeaufsichtsbeamten festgelegt - vorerst abgeklungen zu sein. Während sich die Gewerbeaufsichtsbeamten in den entsprechenden Fachzeitschriften an der Rationalisierungsdiskussion beteiligten, blieb in den Jahresberichten ein weißer Fleck. Erst 1926, nachdem das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit eine betriebstechnisch orientierte Darstellung über die Fließarbeit vorgelegt hatte, wurde die Aufmerk-

37 Anlässlich des Massenunglücks in Oppau am 21. September 1921, bei dem 565 Menschen getötet und 1977 verletzt wurden, forderten die Gewerkschaften die "Beseitigung von Akkord- und Prämienarbeit in chemischen Betrieben", in: Die Arbeit 32, 1922, 482f.

38 Jahresberichte 1922, S. 340f, 164ff. Die Ursache für den verhältnismäßig großen Anteil der Frauen an den Unfällen sah der Berliner Oberregierungs- und Gewerberat Wenzel in der "größeren Erregbarkeit und leichteren Ablenkbarkeit der Frau". Ebenda, S. 68ff.

39 A. Bender, Taylorismus und Gewerbeaufsicht, in: ZGU 9, 1921, S. 69; ders., Gewerbeaufsicht und Selbstverwaltung, in: Technik und Wirtschaft 14, 1921, S. 717.

samkeit der Behörden erneut auf das Phänomen "Rationalisierung" gelenkt. Noch im gleichen Jahr führten Olk und Rauecker Untersuchungen über die sozialpolitischen Wirkungen der Rationalisierung durch, denen Ludwig Preller einen Beitrag über Arbeitsschutz und Fließarbeit hinzufügte.⁴⁰

Die hierbei aufgezeigten Gefahren machten dieses Teilgebiet der Rationalisierung jetzt schnell zum Gegenstand der politischen Diskussion. Eine im März 1927 im Reichstag eingebrachte EntschlieÙung forderte eine umgehende Untersuchung dieser Frage, die bald darauf in einer Besprechung zwischen der Reichsarbeitsverwaltung und den leitenden Gewerbeaufsichtsbeamten diskutiert wurde.⁴¹ Einleitend stellte man fest, daß dem Arbeiterschutz nicht nur bei Fließarbeit, sondern bei allen betriebsorganisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden müsse. Bei maschinellen und mechanischen Einrichtungen entstünden neue Gefahrenquellen, weil die vom Arbeitsverlauf bestimmte Aufstellung der Maschinen gesundheitsschädliche Arbeiten (Lackieren, Spritzen, Schleifen, Schmirgeln, Gußputzen) in den Arbeitsprozeß integrierte, eine größere Dichte der Arbeitsplätze den Feuerschutz und den Verkehr behindere, das Transportband der Übertragung von Krankheitskeimen Vorschub leiste und bei Gleisen oder schrägen Bändern für mehrere Stockwerke sich die Sturzgefahr erhöhe.

Im Mittelpunkt standen jedoch die durch Fließarbeit ausgelösten körperlichen und seelischen Schädigungen bei Arbeitern und Angestellten, wobei nicht nur die Ursachen, sondern auch Gegenmaßnahmen benannt wurden. Um die Monotonie zu vermindern, müsse der Arbeiter statt eines in jeder Handbewegung festgelegten Leistungsauftrages eine Leistungsaufgabe erhalten, bei der die gesamte Teilarbeit durch Zeitakkord festgelegt sei. Angesichts wachsender Arbeitsintensität sei das Tempo auf ein Lebensoptimum, nicht auf ein Tagesoptimum oder Schnelligkeitsmaximum abzustellen. Der äußere Takt der Arbeit müsse dabei mit dem inneren Rhythmus des Arbeiters übereinstimmen. Ältere Arbeitnehmer sollten vor Akkordarbeiten, die an den Leistungen jüngerer Arbeiter orientiert waren, geschützt werden, gegebenenfalls durch die Einflußnahme des Gewerbeaufsichtsbeamten auf den Akkord. In diesem Zusammenhang bedürfe die Frage des Leistungsabfalls im Alter dringender Klärung. Weitere Mittel, um der Arbeitsintensivierung zu begegnen, sah man in einer Verkürzung der Arbeitszeit (der Acht-

40 B. Rauecker, Rationalisierung und Sozialpolitik, Berlin 1926; F. Olk, Rationalisierung und Arbeitsmarkt, in: Die Arbeit 3, 1926, S. 550-563; L. Preller, Fließarbeit und Arbeiterschutz, in: Die Arbeit 4, 1927, S. 65-75; ders., Der Betriebsschutz bei Fließarbeit, in: Reichsarbeitsblatt, Teil 3, Arbeiterschutz, Unfallverhütung, Gewerbehygiene, N. F. 7, 1927, S. 21-27.

41 GStA Merseburg, MHG Rep. 120 BB VII.4 Nr.1, Bd. 11, Bl 151-157.

studentag bei Bosch wurde als Beispiel angeführt), im Einlegen von Kurzpausen sowie in der Gestaltung eines normierten Arbeitsplatzes. Dazu gehörte insbesondere die Optimierung der Arbeitshaltung (verstellbare, bequeme Sitze, Fuß- und Armstützen, Beleuchtung), um einer schnellen Ermüdung vorzubeugen.

Der letzte Punkt betraf die Steigerung der Arbeitsfreude: "Durch eine freundliche Werkstattausstattung, hellen Wand- und Maschinenanstrich, Bilder u.ä., vor allem auch durch geeignete Ausstattung des Erholungsraumes mit bequemen Sitz- und Eßgelegenheiten, durch größere Sauberkeit und Ordnung, auch durch Musik (Radio) kann die Arbeitsfreude trotz monotoner und intensiver Arbeit wesentlich gehoben werden." Für den Jahresbericht 1927 wurde ein allgemeiner Überblick über Umfang und Art der Rationalisierung sowie eine eingehende Behandlung volkswirtschaftlich und technisch wichtiger Fragen des Betriebsschutzes bei Fließarbeit vorgeschlagen. Damit sich die Gewerbeaufsichtsbeamten den Aufgaben des Arbeiterschutzes in rationalisierten Betrieben umfassend widmen könnten, hielten die Anwesenden eine erweiterte Ausbildung für erforderlich. Durch entsprechende Kurse, durch Studien der Gewerbereferendare an psychotechnischen und ähnlichen Instituten und durch Erweiterung der Assessorenprüfung sollten ihre Kenntnisse auf die Gebiete Arbeitsphysiologie und -psychologie ausgedehnt werden.

Die in der Besprechung formulierten Anforderungen an den Arbeiterschutz, die sich ebensogut als Anweisung für eine verstärkte Rationalisierung der Arbeitskraft lesen lassen, stimmten weitgehend mit den von Ludwig Preller aufgestellten Grundsätzen eines neuen Betriebsschutzes überein. Vermutlich hat Preller selbst, der als leitender Gewerbeaufsichtsbeamter an der Besprechung teilnahm, das Referat gehalten. Geradezu paradigmatisch für die zeitgenössische Diskussion war die Fixierung auf die durch die neue Arbeitsweise hervorgerufenen körperlichen und seelischen Gefährdungen des Arbeiters, während die Fließarbeit in maschineller Hinsicht, wie Preller meinte, zwar einige neue Gefahrenquellen mit sich bringe, aber eigentlich keine neuen Gesichtspunkte für den Betriebsschutz.⁴² Der Unfallschutz nahm sich in diesem Zusammenhang wie eine zu vernachlässigende Größe aus, weil durch die Mechanisierung der Transporte, durch die Umstellung von Einzel- auf Riemenantrieb und durch vermehrte maschinelle Tätigkeit, die Sauberkeit, Ordnung und Arbeitsfreude erhöht, die Unfallgefahren grundsätzlich gemindert würden.⁴³ Damit rückte die menschliche Tätigkeit im

42 L. Preller, *Betriebsschutz*, S. 22.

43 Ebenda. Zur insgesamt positiven Einschätzung der Rationalisierungsmaßnahmen für den Unfall- und Gesundheitsschutz siehe auch W. v. Bonin, *Der Einfluß der Betriebsverbesserungen auf die Gesundheit des Arbeiters*, in: *Soziale Praxis* 36, 1927, S. 915ff.

Fließprozeß, die "Psychophysik der Arbeit" in den Mittelpunkt des Arbeitsschutzes. Seine Aufgabe bestand darin, die neue Arbeitsweise so auszugestalten, daß unnötige Kraft- und Gesundheitsbeeinträchtigungen vermieden wurden.⁴⁴

Die Jahresberichte 1927 lieferten das erste umfangreichere, wenn auch lückenhafte Bild über den Stand der Rationalisierung in Deutschland, wobei sich auch hier branchentypisches Rationalisierungsverhalten bemerkbar machte. Im Aufsichtsbezirk Münster hatten zwar mehrere Maschinenfabriken die Fließfertigung teilweise eingeführt, wodurch ein Großteil der Arbeit anstelle von gelernten Handwerkern von ungelernten Arbeitern durchgeführt werden konnte. Weitgehende Betriebsumstellungen im Sinne fordistischer Produktionsweise wurden jedoch nicht beobachtet. Die Rationalisierung äußerte sich hier in der Mechanisierung von Transporten und Produktionsverfahren (moderne Sandaufbereitung in einer Gießerei) sowie in der Einführung neuer und der Verbesserung alter Maschinen. Die in der Textilindustrie früher gebräuchlichen Spulmaschinen wurden durch Hochleistungsspulmaschinen ersetzt; die Produktion an der Spinnmaschine konnte durch Spinnregler, am Webstuhl durch den "Produktionserhöher Express" gesteigert werden.⁴⁵

Auch in der Düsseldorfer Industrie spielte die Fließfertigung keine Rolle. Das in einigen Unternehmen eingeführte Band übernahm lediglich Transportarbeiten, ohne das Zeitmaß der Arbeit zu bestimmen. Bei den technischen und organisatorischen Betriebsverbesserungen handelte es sich vielmehr um ein Bündel von Maßnahmen (stärkere Verwendung von Maschinen, Mechanisierung der Transporte, zweckmäßige Platzgestaltung zur Vermeidung unnötiger Transportwege, Umbauten und Umgruppierungen gemäß dem Fabrikationsgang), die auf eine Anpassung der Arbeitsweisen an moderne Fertigungstechniken hinausliefen. In den Unternehmen der Eisenindustrie wurden Öfen mit Kohlenstaubfeuerung, mechanischer Beschickung und ausfahrbaren Herden eingerichtet, Werkzeugmaschinen weitgehend automatisiert, der Riemen- durch Einzelantrieb ersetzt und die künstliche Beleuchtung verbessert.⁴⁶ Das Gewerbeaufsichtsamt Moers berichtete, daß die Alfred-Hütte zur besseren Nutzung des Martinswerkes die Öfen umgebaut hatte, woraufhin sie in jeder Charge 160 t statt 80 t faßten. Die Kapazität der Hochöfen wurde durch Umbau, Erhöhung und größere Windpressung von 450 t auf 650 t gesteigert. Mit der Einführung von Elektrokarren für den

44 L. Preller, *Betriebsschutz*, S. 26.

45 Jahresberichte der Gewerbeaufsichtsbeamten und Bergbehörden für das Jahr 1927, Bd. 1, Preußen, Berlin 1928, S. 376ff.

46 Jahresberichte 1927, S. 517f.

Transport mußten Gleisüberschreitungen eingeebnet und alle Verkehrswege in tadellosen Zustand versetzt werden.⁴⁷

Das Charakteristische der im Düsseldorfer Bezirk durchgeführten Rationalisierung sah Blüher in dem Zusammenschluß von Unternehmen, verbunden mit der Stilllegung unrentabler Werke. Die Konzernbildung folgte dem Ziel, die Erzeugung zusammenzufassen und in die Werke zu verlegen, wo das Produkt am rationellsten hergestellt werden konnte.⁴⁸ Die möglichen Auswirkungen der "volkswirtschaftlichen Rationalisierung" auf den Arbeitsmarkt hatte Blüher bereits 1926, anlässlich der Gründung der "Vereinigten Stahlwerke", angesprochen. Trotz voller Kapazitätsauslastung in der zweiten Jahreshälfte betrug die Zahl der Arbeitslosen immer noch 20.000, weil die Schwerindustrie aufgrund der Rationalisierungsmaßnahmen immer weniger Arbeitskräfte benötigte.⁴⁹

Die Umstellung der Produktion auf Fließarbeit⁵⁰ war in Berlin am weitesten fortgeschritten und nach dem Bericht Wenzels in fast allen Groß- und Mittelbetrieben, Ansätze dazu auch in Kleinbetrieben und im Handwerk eingeführt. Bandarbeit mit Zeitbindung wurde in 27 Unternehmen festgestellt. Von den hier insgesamt beschäftigten 35.000 Arbeitnehmern arbeiteten jedoch nur 3500 am laufenden Band, vornehmlich in der Chassis- und Karosseriemontage der Automobilfabriken, in der Glühlampenfabrikation und beim Zusammenbau von elektrischen Zählern, Telefonen, Radios usw., in der Elektroindustrie, bei der Motoren-, Vergaser- und Staubsaugermontage sowie bei der Herstellung von Damenschuhen. Obwohl einige neue Maschinen aufgestellt wurden (Blasmaschinen für Lampenkolben, Schweiß- und Lötmaschinen, Blindstichmaschinen in der Konfektion, Hollerith- und Power-Buchungsmaschinen), manifestierte sich die Rationalisierung jedoch eher in einer stärkeren maschinellen Spezialisierung (Bohrmaschinen für das gleichzeitige Bohren von 10-20 Löchern, Automatisierung von Blechstanzen, Spritzautomaten) und in der Umstellung auf Einzelantrieb. Neben einer weiteren Mechanisierung der Transporte und zweckmäßiger Arbeitsplatzgestaltung verwies Wenzel abschließend auf die Einführung neuer Arbeitsweisen, z. B. das Tauchen und Spritzen anstelle des Streichens

47 HStA Düsseldorf, Reg. Düss. 34362.

48 Jahresberichte 1927, Bd. 1, S. 517.

49 Jahresberichte 1926, Bd. 1, S. 598. Die seit Mitte der zwanziger Jahre und schließlich in der Weltwirtschaftskrise intensiv diskutierten Auswirkungen der Rationalisierung auf den Arbeitsmarkt und die Qualifikationsstruktur werden im Rahmen dieses Aufsatzes nicht thematisiert.

50 Unter Fließarbeit verstand *Wenzel* in Anlehnung an die Definition des RKW "jede örtlich fortschreitende, zeitlich begrenzte, lückenlose Folge von Arbeitsgängen." Vergl., Jahresberichte 1927, Bd. 1, S. 85.

und Lackierens, das Trocknen im Luftstrom statt durch Hitze und das Schweißen anstelle des Nietens.⁵¹

Das Urteil der Gewerbeaufsicht über die Auswirkungen der Rationalisierung auf den Arbeiterschutz bewegte sich im Rahmen der bereits skizzierten Auffassung Prellers, wobei die Beobachtungen über körperliche Schädigungen bei Fließarbeit variierten. Die hessische Gewerbeaufsicht stellte insbesondere bei Bandarbeit eine steigende Arbeitsintensität und eine daraus resultierende Ermüdung des Arbeiters fest.⁵² Ebenso wies der Magdeburger Oberregierungs- und gewerberat darauf hin, daß durch die Einführung des Fließbandes in den Schuhfabriken die Ermüdung zugenommen haben müßte.⁵³ Dagegen gelangte Wenzel zu einer insgesamt positiven Einschätzung. Mechanisierung der Transporte, Automatisierung und zweckmäßige Arbeitsplatzgestaltung wurden als unfallverhütend betrachtet. Selbst in denjenigen Betrieben, wo Transportbahnen zwischen dicht belegte Arbeitsplätze eingebaut oder feuer- und explosionsgefährliche Einrichtungen (Lackspritzkasten, Trockenöfen) in den Fließprozeß integriert worden seien, hätten sich die Unfallzahlen nicht erhöht. Nach wie vor hohe Unfallziffern in einigen Betrieben führte Wenzel auf eine unzureichende Rationalisierung zurück. Die Arbeiter hätten die Einführung der Fließ- und Bandarbeit auch dann begrüßt, wenn der Verdienst nicht 5-10% über dem Einzelakkord liege. Nur wenige von ihnen gäben die Bandarbeit freiwillig auf, weil sie sich an die Zeitbindung nicht gewöhnen könnten, nicht etwa wegen der Intensität und Einförmigkeit. Überhaupt sei Bandarbeit angesichts häufig wechselnder Sorten, Typen und Größen nicht so eintönig wie immer behauptet würde. Und auch die Intensität der Arbeit bewege sich durchaus in normalen Grenzen, wenn fehlende Arbeiter durch keineswegs voll eingearbeitete Kräfte ersetzt werden könnten, ohne den Fließprozeß zu stören. Dagegen schloß Wenzel die Gefahr einer Arbeitsintensivierung vor allem im Bürobetrieb nicht aus, wo das Durchschreibesystem sowie die anstrengende Bedienung der Kartenlochmaschinen zu Ermüdung der Handgelenke führen könnte. Außerdem müsse man, da die sitzende Arbeitsweise allgemein zugenommen habe, auf die richtige Höhe des Arbeitssitzes, die Entfernung von Arbeitsstück und Transportband, auf Sitzneigung, Fußstütze und Rückenlehne besonderen Wert legen.⁵⁴

In den Jahresberichten fanden die anderweitig gewonnenen Untersuchungsergebnisse über die Gefahren von Fließ- und Bandarbeit größtenteils keine Bestäti-

51 Jahresberichte 1927, Bd. 1, S. 85ff; StA Potsdam, Pr. Br. Rep. 30 Bln C 1960, Bl 202-209.

52 Jahresberichte 1927, Bd. 3, 7, S. 52-57.

53 Jahresberichte 1927, Bd. 1, S. S. 231.

54 Jahresberichte 1927, Bd. 1, S. 87f. Vgl. dazu auch die Berichte aus Potsdam (S. 39f.), Frankfurt/O. (S. 55ff), Merseburg (S. 251ff), Arnberg (S. 421ff.).

gung. Hatte Ford vielleicht recht, wenn er die mit der seelischen Wirkung der Monotonie beschäftigten Wissenschaftler als "Salon-Experten" kritisierte, die sich von der repetitiven Teilarbeit ein Bild zurecht gemacht hätten, das ihrer eigenen Empfindsamkeit entspräche?⁵⁵ Dagegen ließe sich dreierlei einwenden: Die von den Gewerbeaufsichtsbeamten vielfach hervorgehobene Vertrauensstellung bei der Arbeiterschaft dürfte sich in erster Linie auf einen mehr oder weniger guten Kontakt zu den Betriebsräten und Vertrauensmännern beschränkt haben. Ob aber die Betriebsräte alle Klagen weiterleiteten, ist fraglich. Weil die Fließarbeit einen höheren Lohn garantierte, wurden gesundheitliche Beeinträchtigungen von den Arbeitern in Kauf genommen und nicht zur Sprache gebracht. Außerdem führte das Aufgeben der Bandarbeit oftmals nicht an einen anderen Arbeitsplatz innerhalb des Betriebes, wie das arbeitswissenschaftliche Credo "The right man at the right place" propagierte, sondern geradewegs in die Arbeitslosigkeit. Wenn deshalb Klagen über negative Begleiterscheinungen der Fließarbeit ausblieben, so bedeutet dies nicht, daß gesundheitliche Schäden nicht aufgetreten waren, von solchen langfristiger Art einmal abgesehen. So wurde spätestens seit den zwanziger Jahren die Nervosität auch unter Arbeitern und Angestellten als Massenerscheinung registriert.⁵⁶

Die Auswirkungen der Rationalisierung auf die Unfallgefahren beurteilte die Gewerbeaufsicht insgesamt positiv. Eine Ausnahme bildeten die Berichte der Oberbergamtsbezirke, wo eine wachsende Unfallgefährdung infolge der Maschinisierung, Mechanisierung und Elektrifizierung der Bergbaubetriebe konstatiert wurde. Als präventive Gegenmaßnahmen empfahl man eine entsprechende Aufklärung der Arbeitnehmer sowie eine stärkere Beaufsichtigung und Regelung der Betriebe durch Dienstvorschriften.⁵⁷ Auch wies die hessische Gewerbeaufsicht darauf hin, daß Maschinen häufig umgestellt wurden und für längere Zeit ohne Schutzvorrichtungen blieben.⁵⁸

Unter den Zeitgenossen herrschte keineswegs Übereinstimmung in der Frage, ob die Unfallzahlen gestiegen seien. So stellte der ADGB für die Jahre 1924 und 1925 wachsende Unfallziffern fest und forderte einen raschen Ausbau der Unfall-

55 Vgl. B. Rauecker, Monotonieproblem und Sozialpolitik, in: Die Arbeit 4, 1927, S. 13.

56 J. Radkau, a. a. O., S. 280. Auf das Zurücktreten der Muskelarbeit hinter eine gesteigerte Inanspruchnahme der Nervenarbeit verweist auch O. Streine, Die allgemeine Bedeutung der Gewerbehygiene für die Arbeiter, in: Gewerkschaftszeitung 26, 1926, S. 709.

57 Jahresberichte 1927, Bd. 1, S. 628f.

58 Jahresberichte 1927, Bd. 3, 7, S. 53.

verhütung unter Berücksichtigung der neuzeitlichen Arbeitsmethoden.⁵⁹ Dagegen kam der Leiter der Zentralstelle für Unfallverhütung, Gewerbeassessor a.D. Michels, zu dem Ergebnis, daß die Zahl der entschädigungspflichtigen Unfälle 1925 noch unter der des Jahres 1915 liege. Die Steigerung der Unfälle seit 1924 interpretierte er als eine "natürliche" Annäherung an die Unfallkurve der Vorkriegszeit.⁶⁰

Den Einfluß der Rationalisierungsmaßnahmen auf die Unfallohftigkeit statistisch exakt zu fassen, ist insofern schwierig, als die in den Jahresberichten angegebenen Zahlen für die Jahre 1924 bis 1929 nicht ohne weiteres vergleichbar sind. So muß berücksichtigt werden, daß mit der Arbeitszeitverordnung von 1923 die geleisteten Arbeitsstunden zunahmen, und daß seit 1925 die Wegeunfälle von und zur Arbeitsstätte in die Statistik aufgenommen wurden. Aber selbst dann wird man die in manchen Fällen zu beobachtende Verdoppelung der Unfälle nicht hinreichend erklären können. Ein Vergleich unterschiedlicher Aufsichtsbezirke gibt erste Anhaltspunkte für den Zusammenhang von Rationalisierungsgrad und Unfallohftigkeit.

In Münster stieg die Zahl der Unfälle (je 1.000 Arbeiter) zwischen 1924 und 1927 von 22 auf 34, in Düsseldorf von 50 auf 83, in Berlin von 45 auf 112.⁶¹ Das Gewerbeaufsichtsamt Essen verzeichnete 1927 eine Steigerung der Unfälle gegenüber dem Vorjahr um 30%, in der Gewerbegruppe V (Eisen- und Metallgewinnung) um 53%, in der Gruppe VII (Maschinen-, Apparate- und Fahrzeugbau) um 56%, in der chemischen Industrie um 63%. Im gleichen Zeitraum wuchs in Elberfeld die Unfallzahl in der Gruppe VI (Herstellung von Eisen-, Stahl- und Metallwaren) von 45 auf 100. Nach dem Bericht des Gewerbeaufsichtsamtes Düsseldorf waren die Unfallziffern in den Gruppen V und VI gestiegen, in den Gruppen VII und VIII (Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik) dagegen gesunken. Für Gewerberat Addicks ein Beleg dafür, daß die Rationalisierung in der Maschinenindustrie weiter fortgeschritten war.⁶²

Das signifikante Ansteigen der Unfälle führten die Gewerbeaufsichtsbeamten fast durchweg auf die Einstellung von Arbeitern zurück, "die, teils ungelernt und

59 Artikel "Vermehrung der Betriebsunfälle im Jahre 1925, in: Gewerkschaftszeitung 37, 1927, S. 347f.; R. Sachs, Mehr Unfälle als vor dem Krieg?, in: RABl, Arbeiterschutz, S. 242ff.

60 Michels, Steigende Unfallziffern, in: RABl, Arbeiterschutz, S. 108ff.

61 Berechnet nach den Angaben in den Jahresberichten. Eine Übersicht über die Steigerung der Unfallzahlen im Aufsichtsbezirk Düsseldorf gibt der Jahresbericht 1928, Bd. 1, S. 539. Danach stiegen die Unfälle seit 1924 jährlich um etwa 10% (1924: 49,7; 1925: 59,8; 1926: 73,6; 1927: 82,6; 1928: 90,7).

62 HStA Düsseldorf, Reg. Düss. 34362.

ungeübt, teils durch längere Erwerbslosigkeit der Arbeit entwöhnt und mit ihren Gefahren nicht vertraut waren."⁶³ Um diese Einschätzung zu untermauern, verweist Blüher auf die Zusammenstellung der Unfälle nach ihren Ursachen, wonach gerade diejenigen Unfälle zugenommen haben, bei denen die Vorsicht der Arbeiter wichtiger sei als der Schutz durch Sicherheitseinrichtungen.⁶⁴

Wenn die durch Transport und Verladung, Sturz von Personen sowie bei Einsturz und Umfallen von Gegenständen verursachten Unfälle 54% der gesamten Unfälle ausmachten und an der Zunahme mit 55% beteiligt waren, dann stellt sich die Frage, inwieweit hierbei die Mechanisierung der Transporte und die aus der zweckmäßigen Platzgestaltung resultierende größere Enge in den Betrieben eine ursächliche Rolle spielten. Andererseits zeigt die Statistik, daß auch die technische Struktur der Unternehmen eine wachsende Gefahrenquelle darstellte. An den Arbeitsmaschinen stiegen die Unfälle von 5149 auf 6943, an Kraftmaschinen (Motoren aller Art) von 77 auf 135, an den Getrieben (Kraftleitungen) von 417 auf 602, an Kränen und Aufzügen von 725 auf 1197, bei heißen, ätzenden Flüssigkeiten und giftigen Gasen von 1915 auf 2776.⁶⁵ Aber auch für derartige Unfälle, sofern es sich nicht um Verschleiß, Konstruktions- und Materialfehler oder, bei akuten Vergiftungen, um fehlende Absaugvorrichtungen handelte, wurde der Arbeiter selbst verantwortlich gemacht. In seiner Unvorsichtigkeit, seiner Leichtsinngigkeit, seiner Ermüdung⁶⁶ oder seiner mangelnden Hygiene sah man in den zwanziger Jahren die wichtigste Unfallquelle, der nach Ansicht der Experten 60% (oder mehr) aller Unfälle entsprang.⁶⁷ Nun gehörte die Klage darüber, daß der Arbeiter die Sicherheitsvorschriften nicht beachtete oder sich um die Schutzvorrichtungen nicht kümmerte, schon im 19. Jahrhundert zum Repertoire der Gewerbeaufsicht. Aber erst in den zwanziger Jahren zog man daraus die Konsequenzen, indem man die Unfallursache "Arbeiter" objektivierte und zum Gegenstand einer systematischen, auf wissenschaftlichen Grundsätzen basierenden Unfallverhütung machte. Der "Persönlichkeitsfaktor"⁶⁸ gewann jetzt große Bedeutung. So betrachtete der Ingenieur Lüdicke die Stimmung (= Einstellung der Mitarbeiter bei der

63 Jahresberichte 1927, Bd. 1, S. 530.

64 Ebenda,

65 Ebenda, S. 532.

66 E. Guth, Arbeit, Ermüdung und Unfall, in: ZGU 8, 1920, S. 1-11.

67 H Klebe, a. a. O., S. 30.

68 Über den Anteil des "Persönlichkeitsfaktors" am Unfall referierte der Ingenieur und ehemalige Regierungsrat Kraft im März 1928 im Rahmen einer Vortragsreihe über "Verlustquellen in der Industrie", die von der Berliner Ortsgruppe deutscher Betriebsingenieure zusammen mit dem Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung veranstaltet wurde. W. Kraft, Die gewerbliche Unfallverhütung als betriebswirtschaftliche Aufgabe, in: ZGU 5, 1928, S. 234-243.

Arbeit innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit gegenüber der Umwelt) des Arbeiters als ausschlaggebendes Moment: "Ist diese Stimmung eine gehobene, freudige, zielsichere, so ist klar, daß auch die Aufmerksamkeit gegenüber der Umwelt, also den Arbeitsbedingungen an den Maschinen, eine viel sicherere und wirksamere ist."⁶⁹ Das Berliner Institut für angewandte Psychologie unter der Leitung von Otto Lipmann setzte die Unfallhäufigkeit mit dem Alter und Geschlecht, persönlicher Veranlagung, Berufseignung, Energieverbrauch, Ermüdung und Tageszeit in Beziehung.⁷⁰ Was in den immer feiner und differenzierter ausgearbeiteten Statistiken mehr und mehr verschwand, war der Zusammenhang zwischen Rationalisierungsbewegung und Unfallhäufigkeit.

Damit soll keineswegs verkannt werden, daß die technisch-organisatorischen Betriebsverbesserungen vielfach nicht nur die Arbeit erleichterten, sondern auch die Gesundheit und Unfallsicherheit förderten. Preller nennt exemplarisch das Wegfallen der fingergefährdenden Handarbeit an modernen Stanzen, Ersatz des Mundblasverfahrens in der Tafelglasindustrie durch das mechanische Ziehverfahren, Automatisierung der Schellack-Handpoliererei oder die mechanische Beschickung der Kupolöfen.⁷¹ Auch der Ersatz der gefährlichen Transmissionsriemen durch den Einzelantrieb gehörte sicherlich dazu. Das Gewerbeaufsichtsamt Opladen berichtete 1928, daß die Rationalisierungsmaßnahmen in einer Sprengstofffabrik (Patronenmaschine mit elektrischem Antrieb, Aufstellen einer Siebmaschine und einer neuen Drais-Knetmaschine) die Anzahl der Arbeiter in der Gefahrenzone verringert habe.⁷² Dagegen wird man dem Leiter des Kölner Bezirkes nicht uneingeschränkt zustimmen können, wenn er die Einführung von Preßluftwerkzeugen vom Standpunkte des Arbeiterschutzes begrüßt.⁷³ So wurde die Arbeit mit Preßluftwerkzeugen 1929 in die Liste der Berufskrankheiten aufgenommen. Auch gingen die technischen Fortschritte in der Metallgießerei (Herstellung der Gußformen durch Form- und Sandschleudermaschinen) mit einer Ausdehnung des Metallspritzgußverfahrens einher, wodurch die Gefahr schwerer Verbrennungen zunahm.⁷⁴

69 Lüdicke, Stimmung und Unfallgefahr, in: RABl, Arbeiterschutz, S. 129f.

70 O. Lipmann, Ergebnisse der Arbeitswissenschaft, in: Die Arbeit 4, 1927, S. 49-53.

71 L. Preller, Arbeiterschutz in rationalisierten Betrieben, in: Gewerkschaftszeitung 39, 1929, S. 23.

72 HStA Düsseldorf, Reg. Düss. 34368.

73 Jahresberichte 1927, Bd. 1, S. 556.

74 H. Eibel, Das Metallspritzgußverfahren, die durch seine Anwendung für die Arbeiter sich ergebenden Gefahren und die Maßnahmen zu ihrer Verhütung, in: ZGU 4, 1927, S. 393-399.

In der zeitgenössischen Diskussion über die Auswirkungen der Rationalisierung für den Arbeiterschutz stand der Faktor Mensch und die möglichst rationelle Verwendung seiner Arbeitskraft im Mittelpunkt. Das Monotonieproblem wurde zu einem Problem der Monotonieempfindlichkeit und damit zu einem Problem der Selektion durch die Psychotechnik,⁷⁵ die steigende Arbeitsintensität zu einem Ermüdungsproblem,⁷⁶ die Gesundheitsgefahren, sofern nicht durch Absaugvorrichtungen zu beseitigen, zu einem Problem individueller Hygiene und ärztlicher Diagnose,⁷⁷ die gestiegenen Unfallzahlen zu einem Aufklärungs- und Erziehungsproblem. Indem das Verhältnis von Mensch und Maschine, von Mensch und Technik zunehmend in medizinisch-psychologischen Kategorien gesehen wurde, verschwanden die Rationalisierungsfolgen als Resultat eines vorwiegend technischen Prozesses. Außerdem war das von Arbeitsphysiologie und -psychologie, von Gewerbehygiene und Psychotechnik gewonnene Wissen über körperliche Funktionen und psychische Prozesse von der Vorstellung beherrscht, daß Mensch und Maschine (Körper und Arbeit) im Sinne optimaler Leistung zu einer Einheit verschmolzen werden könnten.⁷⁸ Als anschauliches Beispiel mag die Forderung dienen, daß bei Fließarbeit der äußere Takt mit dem inneren Rhythmus des Arbeiters übereinstimmen müßte. Dem Arbeiterschutz kam hier eine wichtige Funktion zu, indem er die Gesundheit als ein für die privatwirtschaftliche und volkswirtschaftliche Rentabilität wichtiges Gut erhalten sollte.

75 B. Rauecker, Monotonieproblem, S. 16; L. Preller, Fließarbeit und Arbeiterschutz, S. 68, unterscheidet zwischen die monotone Arbeit ablehnende und ihr zustimmende Arbeiter.

76 E. Atzler, Die Bekämpfung der Ermüdung, in: F. Ludwig (Hg.), Der Mensch im Fabrikbetrieb, Berlin 1930.

77 F.K. Meyer-Brodnitz, Die ärztliche Begutachtung der Berufskrankheiten, in: Gewerkschaftszeitung 38, 1928, S. 193ff.; ders., Ist das Gewerbeekzem eine eingebilddete Krankheit?, in: Gewerkschaftszeitung 42, 1932, S. 279ff. Otto Streine schreibt 1926 über den Zusammenhang von Konstitution und Berufskrankheit: "Wie uns die medizinische Wissenschaft lehrt, spielt die Verschiedenheit der Konstitution der verschiedenen Arbeiter nach Rasse, Geschlecht, Alter, Körperentwicklung, Energie, Übung, Intelligenz, Lebensführung, erhebliche Belastung usw. stets eine große Rolle." O. Streine, a. a. O., S. 709.

78 E. Atzler, Körper und Arbeit, Handbuch der Arbeitsphysiologie, Leipzig 1927. Die Wichtigkeit dieser Studie für den Arbeiterschutz betont L. Preller, Körper und Arbeit, in: Gewerkschaftszeitung 37, 1927, S. 302f.

II. Arbeiterschutz im Zeichen der Rationalisierung: Die Gewerbehygiene

Der Rationalisierungsdiskurs wurde in den zwanziger Jahren zu einem wichtigen Orientierungspunkt für die Programmatik und Legitimation des Arbeiterschutzes. In dem Maße, wie seine wissenschaftlichen Grundlagen - Ingenieurwissenschaften, Gewerbehygiene - selbst Rationalisierungswissen produzierten und damit Träger dieses Diskurses wurden, trat der Arbeiterschutz in den Dienst der Produktivitätssteigerung. Heinrich Klebe, der leitende Gewerbeaufsichtsbeamte Bayerns, stellte 1932 bilanzierend fest, daß vielfältige Impulse für Automatisierungs- und Mechanisierungsmaßnahmen von der Gewerbeaufsicht ausgingen. Als Beispiele nannte er unter anderem die Umstellung einer Werkstatt der Siemens-Schuckertwerke in Nürnberg nach "hygienischen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten" sowie die Modernisierung eines bayerischen Dachziegelwerkes, wo durch Zusammenarbeit zwischen Gewerbeaufsichtsbeamten und Werksleitung das gesteckte Ziel "Hebung der Gesundheitsverhältnisse der Arbeiter, Steigerung ihrer Leistungen und Rationalisierung des Betriebes" voll erreicht werden konnte.⁷⁹ Die technische Seite des Rationalisierungsprozesses (verstärkter Einsatz von maschinellen und mechanischen Einrichtungen) spielte jedoch in der sich anschließenden Diskussion eine eher untergeordnete Rolle, zumal aus der Fließarbeit in maschineller Hinsicht keine neuen Herausforderungen für den Betriebsschutz abgeleitet wurden.

Im Hinblick auf die Rationalisierung des Produktions- und Arbeitsprozesses gewann jetzt die Gewerbehygiene zunehmend an Bedeutung für die staatliche Arbeiterschutzpolitik.⁸⁰ Bestand ihre ursprüngliche Aufgabe darin, die bei der Berufsarbeit möglichen gesundheitlichen Gefahren festzustellen und zu verhüten, so machte sie in den zwanziger Jahren die aus den Beziehungen zwischen Gesundheit und Arbeit resultierenden Probleme zum Gegenstand ihrer wissenschaftlichen und praktischen Tätigkeit.⁸¹ Dazu gehörte als neuer Zweig das Studium der seelischen Eignung und derjenigen Arbeitsbedingungen, "die mit geringster

⁷⁹ H. Klebe, a. a. O., S. 96ff.

⁸⁰ A.P. Vorbach, a. a. O., S. 33f., hebt hervor, daß wegen der wachsenden Bedeutung der chemischen Vorgänge im modernen Produktionsprozeß die fast monopolistische Stellung des Unfallschutzes in der Gewerbeaufsicht mehr und mehr zugunsten der Gewerbehygiene verloren gehe. Für O. Streine, a. a. O., S. 727, spielte deshalb die medizinische Wissenschaft die hervorragendste Rolle bei der Lösung der durch die Rationalisierung aufgeworfenen Probleme.

⁸¹ Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (Hg.), Der Mensch und die Rationalisierung, Jena 1931, S. 340.

Banspruchung die größte Leistung ermöglichen."⁸² Die Entwicklung der Gewerbehygiene folgte damit der in der Rationalisierungsbewegung entstandenen Forderung interessierter Kreise, der Stellung des Menschen im rationalisierten Arbeitsprozeß besondere Aufmerksamkeit zu widmen.⁸³ Neben der Vorbeugung und Beseitigung beruflicher Schäden wurde nun die "Erhaltung und Förderung der körperlichen Leistungsfähigkeit und Widerstandskraft der erwerbstätigen Bevölkerung" zu ihrem Hauptziel.⁸⁴ Das Rückgrat der praktischen Gewerbehygiene bildeten alle Maßnahmen (hygienische Gestaltung der Arbeitsräume und Betriebs-einrichtungen einschließlich des Unfallschutzes), die man in den zwanziger Jahren unter dem Begriff "Sozialtechnik" subsumierte.⁸⁵

Bereits 1919 hatte der Verein Deutscher Gewerbeaufsichtsbeamter beschlossen, das Zentralblatt für Gewerbehygiene und Unfallverhütung zu seinem Publikationsorgan zu machen und seinen weiteren Ausbau voranzutreiben.⁸⁶ Vor dem Hintergrund der von Poerschke nur wenige Jahre zuvor vertretenen Auffassung, daß die Erforschung bislang nicht erkannter Gesundheitsgefährdungen nicht so wichtig sei, wie von mancher Seite behauptet,⁸⁷ stellte diese Entscheidung einen durchaus programmatischer Schritt dar. In die gleiche Richtung wies ein gemeinsamer Erlaß des preußischen Wohlfahrts- und Handelsministeriums vom Oktober 1920, der die Gewerbeaufsichtsbeamten als Vertreter der gewerbehygienischen Interessen der Arbeiter und Unternehmer bezeichnete. Zusammen mit den Kreisärzten sollten sie deshalb die Arbeiter zur Hebung der Volksgesundheit und zur Verhütung gewerblicher Erkrankungen auf den Besuch der hygienischen Museen hinweisen.⁸⁸ Der Potsdamer Gewerberat Bender beklagte in diesem Zusammenhang das fehlende Bewußtsein von Arbeitern und Unternehmern, daß neben wirtschaftlichen Aspekten auch Forderungen der Volksgesundheit und -wohlfahrt berücksichtigt werden müßten. Eine zweckmäßige Gewerbeaufsicht, die Menschenkräfte schone und unnötige Ausgaben erspare, wäre deshalb dringend notwendig.⁸⁹ Bender hatte sich außerdem schon 1921 für eine systematische gewerbehygienische Erziehung der jugendlichen Arbeiter sowie für die Mitwirkung der Gewerbeaufsicht bei der Lehrlingsausbildung und Berufswahl ausgesprochen, weil die Beschäftigung der

⁸² A. Gottstein, *Das Heilwesen der Gegenwart*, Berlin 1924, S. 215.

⁸³ *RKW*, a. a. O., S. 340.

⁸⁴ H. Klebe, a. a. O., S. 4.

⁸⁵ Ebenda, S. 27.

⁸⁶ *GSStA Merseburg*, *MHG Rep.* 120 BB VII.4 Nr.1, Bd. 9, Bl 316.

⁸⁷ S. Poerschke, a. a. O., S. 180.

⁸⁸ *HStA Düsseldorf*, Reg. Düss. 33493

⁸⁹ A. Bender, *Gewerbeaufsicht und Arbeitsverwaltung*, in: *Soziale Praxis* 23, 1924, S. 167

körperlichen Konstitution entsprechen müßte. Der Berufsberater, der nicht über gewerbehygienische Kenntnisse verfüge, könne hier auf die Erfahrungen der Beamten zurückgreifen.⁹⁰

Die hygienische Volksbelehrung war neben der wissenschaftlichen Forschung auch ein wichtiges Aufgabenfeld der 1922 gegründeten Deutschen Gesellschaft für Gewerbehygiene. Geprägt durch das Zusammenwirken von staatlichen Stellen (Reichsarbeitsministerium, Reichsgesundheitsamt, Preußisches Ministerium für Handel und Gewerbe, Preußisches Ministerium für Volkswohlfahrt), korporativen Institutionen (Reichsversicherungsamt, Hauptverband deutscher Ortskrankenkassen, Verband der deutschen Berufsgenossenschaften) und Interessenverbänden (Verein zur Wahrung der Interessen der chemischen Industrie, Gewerkschaften), bildete sie in den zwanziger Jahren die wichtigste institutionelle Plattform der Gewerbehygiene. Allerdings wurden die verschiedenen Ausschüsse, auch der so wichtige ärztliche Ausschuß, von den Werksärzten der chemischen Industrie dominiert, weshalb sich der Wiener Sozialist und dann Gewerbemedizinalrat von Düsseldorf Ludwig Teleky 1931 dafür aussprach, eine unabhängige wissenschaftliche Organisation für Gewerbehygiene zu schaffen.⁹¹

Wenn sich in der Weimarer Republik eine vergleichsweise fruchtbare gewerbehygienische Forschung und Diskussion entwickeln konnte,⁹² so spielte die Tätigkeit des bayerischen Landesgewerbeärztes Koelsch und der in Preußen erst 1921 angestellten Gewerbemedizinalräte (insgesamt fünf) sicherlich keine geringe Rolle. Sie wurden, nachdem Gewerkschaften und Mediziner schon mehrere Jahre eine ärztliche Gewerbeaufsicht gefordert hatten, anlässlich der Bleifarbenverordnung vom 27. Januar 1920 in den Gewerbeaufsichtsdienst integriert, um den Gesundheitszustand der Arbeiter in den gefährlichen Betrieben zu überwachen. Die bisher tätigen Fabrikärzte hielt man wegen der möglichen Interessenkollision "nicht in jedem Falle für geeignet."⁹³

Wenn auch die gewerbeärztliche Praxis, insbesondere dort, wo sie mit den gewerkschaftlichen Vorstellungen übereinstimmte zusammenarbeitete, die arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen in sozialpolitisch produktiver Weise thematisierte und damit die Problemsicht der Arbeitsmedizin wesentlich beeinflusste, so

90 *Ders.*, Gewerbeaufsicht und Selbstverwaltung, in: *Technik und Wirtschaft* 14, 1921, S. 714. Siehe auch *A. Neumann*, Gewerbehygiene, in: *O. Solbrig u.a. (Hg.)*, Handbücherei für Staatsmedizin, Bd. 12, Berlin 1927, S. 153.

91 Vgl. dazu: *D. Milles*, Zur Dethematisierung der Industriellen Pathologie. Entwicklungslinien in der Geschichte der Gewerbehygiene in Deutschland vor 1933, in: *R. Müller u. a.*, Arbeitsmedizin in sozialer Verantwortung, Bremen 1985, S. 21f..

92 *F.K. Meyer-Brodnitz*, Gesundheitsschutz, S. 619ff.

93 StA Potsdam, Pr.Br. Rep. 30 Bln C 2008, Bl.1.

wird man doch ihre Effizienz angesichts der schlechten personellen und materiellen Ausstattung nicht überschätzen dürfen.⁹⁴ Die Tätigkeit der Gewerbeärzte, die mit Ausdehnung der Unfallversicherung auf Berufskrankheiten 1925 an Bedeutung gewann, wurde aber insbesondere durch berufsgenossenschaftliche Alleingänge und häufige Kompetenzstreitigkeiten mit den technischen Aufsichtsbeamten beeinträchtigt. In einer Besprechung der preußischen Oberregierungs- und Gewerbeberäte stellte Wenzel 1928 fest, daß die Zusammenarbeit zwar besser funktionierte als zu Anfang, aber streckenweise immer noch zu wünschen übrig ließe. Die Ursachen dafür sah man in der zersplitterten Organisation - die Gewerbemedizinalräte unterstanden dem Ministerium für Volkswohlfahrt -, in unzureichenden bzw. unterschiedlichen Dienstanweisungen und in der psychologisch verständlichen Haltung des Gewerbeberates, der "in dem Gewerbemedizinalrat einen Eindringling in sein Gebiet erblicke, noch dazu einen Eindringling, der etwas nach einem Vorgesetzten aussähe ...".⁹⁵ Teleky wies darauf hin, daß er unter dem früheren gewerbetechnischen Dezernenten einen schweren Stand gehabt hätte. Jahrelange Verhandlungen über eine Dienstanweisung hätten zu keinem Ergebnis geführt. Die Zusammenarbeit mit den Gewerbeberäten bezeichnete er als im allgemeinen gut. Grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten resultierten aus der völlig unterschiedlichen Einstellung der Beamten. So hätte er nie erfahren, was aufgrund der gemeinsamen Betriebsbesichtigungen veranlaßt worden wäre.⁹⁶

Mit dem Ausbau der Gewerbehygiene setzte sich eine ökonomische Sichtweise durch, in der der Arbeiterschutz als integraler Bestandteil des Rationalisierungsprozesses erschien. Seine Funktion sah man vor allem in der Durchsetzung des "sozialen Produktivitätsgedankens",⁹⁷ um zu verhindern, "daß an einem Volksteil, dessen Aufzucht ein gewisses Maß an Kosten verursacht hat, Raubbau getrieben wird, daß gegenwärtige Generationen auf Kosten der Zukunft leben, ...". Arbeiterschutz war somit weniger eine sozialpolitische Aufgabe, nämlich den schwächeren Teil der Bevölkerung zu schützen, als eine "rein volkswirtschaftliche Pflicht".⁹⁸

In Anknüpfung an seine 1905 erschienene Studie verweist Zwiedineck-Südenhorst auf den gemeinsamen Ursprung von Nationalökonomie und Sozialhygiene in der merkantilistischen "Policey", weshalb auch die Sozial- und speziell die Gewerbehygiene der wirtschaftlichen Logik unterliege. Als ein Instrument zur

⁹⁴ D. Milles, a. a. O., S. 19f; P. Klein, a. a. O., S. 35f.

⁹⁵ StA Potsdam, Pr.Br. Rep. 30 Bln C 2012, Bl 450ff.

⁹⁶ Ebenda.

⁹⁷ A.P. Vorbach, a. a. O., S. 72.

⁹⁸ Neubauer, Gewerbeaufsicht und ihre Mängel, in: Soziale Praxis 36, 1927, S. 796.

Schadensabwehr und Arbeitsrationalisierung stimme sie durchaus mit privatwirtschaftlichen Interessen überein.⁹⁹ Die eigentliche Bedeutung der Gewerbehygiene liege jedoch auf dem Gebiet sozialer Rationalisierung, weil sie den "Menschen als eines für die Arbeit tauglichen Gesellschaftsgliedes" erhalte und damit zur "Nutzenmaximierung für die Wirtschaftsgesellschaft" beitrage.¹⁰⁰ Zwiedineck-Südenhorst verknüpft die nationale mit einer bevölkerungspolitischen Perspektive. Durch Erhaltung der menschlichen Arbeitskraft, Verlängerung des Lebens und der Arbeitsperiode sowie Erleichterung der Arbeitslast mache die Gewerbehygiene eine qualitative Kontrolle der Bevölkerungsbewegung möglich, denn nur eine "langlebige Bevölkerungsmasse" garantiere die "volle Ausnutzung des erworbenen Menschenkapitals".¹⁰¹

In die gleiche Richtung weist der Versuch Klebes, die produktivitätssteigernde Wirkung des Arbeiterschutzes in den zwanziger Jahren zu bilanzieren: "Die Leistungsfähigkeit der Bevölkerung im ökonomisch-produktiven Lebensalter von 15-60 Jahren stellt die eigentlich produktive Kraft der Nation dar. Ein Volk ist umso leistungsfähiger, seine Bilanz umso günstiger, je mehr erwerbstätige Individuen dieser Altersklasse es besitzt."¹⁰² Die sich anschließenden Berechnungen über den Geldwert des Menschen setzen ihn einer arbeitsproduzierenden Maschine gleich. Unfall, Erkrankung und Invalidität erscheinen deshalb nicht als persönlicher Schicksalsschlag für den Arbeiter, sondern als ein Verlust an Nationalvermögen.¹⁰³ Die achtstündige Arbeitszeit betrachtet Klebe für den fleißigen Arbeiter bei mittelschwerer Arbeit als die physiologische Norm, wobei sich kurze, aber mehrere Pausen günstig auf die Arbeitsleistung auswirkten.

Auch auf der Ebene des Betriebes wird Arbeiterschutz zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Rationalisierung erklärt, indem Klebe Mängel des Schutzes mit Mängeln der wirtschaftlichen Betriebsführung gleichsetzt. So könne durch die Optimierung der hygienischen Arbeitsbedingungen (Beleuchtung, Lüftung, Raumtemperatur, Luftfeuchtigkeit) die Gesundheit und Arbeitsfreude des Arbeiters gehoben und damit zugleich die Produktivität gesteigert werden.¹⁰⁴ Gewerberat Walkhoff sah den großen Vorteil einwandfreier sanitärer Anlagen darin, daß sie

99 O. v. Zwiedineck-Südenhorst, Gewerbehygiene, S. 2ff.

100 Ebenda, S. 10.

101 Ebenda, S. 11ff.

102 H. Klebe, a. a. O., S. 5.

103 Ebenda, S. 5ff.

104 Dazu auch W. Hatlapa, Tageslicht und künstliche Beleuchtung in Arbeitsräumen, in: RABl, Arbeiterschutz, S. 1-6; Holtzmann u. a., Die Bedeutung der Beleuchtung für Gesundheit und Leistungsfähigkeit, in: ZGU, Beiheft 10, Berlin 1928.

Wohlbefinden und Arbeitsfreudigkeit des Arbeiters hoben und seine Leistungsfähigkeit länger erhielten.¹⁰⁵

Charakteristisch für die Funktionsbestimmung des Arbeiterschutzes in den zwanziger Jahren war die Fixierung auf eine produktive Volkswirtschaft, auf ein nationales Interesse. Inwieweit dabei, insbesondere gegen Ende der Weimarer Republik, bevölkerungspolitische Vorstellungen von einer gesunden und leistungsfähigen Nation Gestalt annahmen, konnte hier nur angedeutet werden. Mit Blick auf die künftige Generation verkündete Zwiedineck-Südenhorst 1932, daß "in jede sozialhygienische Überlegung ... notwendig ein eugenetischer Zug" falle.¹⁰⁶ Auch in der Diskussion um den Schwangerenschutz schoben sich sozialhygienische Argumente in den Vordergrund, so wenn Schwarz, Leiter des Hygienischen Staatsinstitutes in Hamburg, einen prinzipiellen Widerspruch zwischen Berufstätigkeit und "gattungsdienstlichen Aufgaben" der Frau konstatierte.¹⁰⁷ Bereits 1905 hatte von Zwiedineck-Südenhorst aus der "weiblichen Natur" und den Interessen der Nation die Anforderungen an den Arbeiterschutz abgeleitet. Die besondere Schutzbedürftigkeit der Frau resultierte für ihn einerseits aus der geringeren Leistungsfähigkeit. Den weiblichen Organismus betrachtete er als minderwertig, weil seine Prädisposition zu Bleichsucht und Anämie die Widerstandskraft vermindere. Andererseits verdiene die Frau als Trägerin des zukünftigen Geschlechts umfassenden Schutz. Zur Erhaltung ihrer "Gebärqualifikation" müsse sie deshalb von allen Arbeiten ferngehalten werden, die Genitalleiden zur Folge haben können (Kattendruckerinnen, Weberinnen).¹⁰⁸ 14 Jahre später wurden die Gewerbeaufsichtsbeamten nach einer Besprechung im Preußischen Ministerium für Handel und Gewerbe aufgefordert, Maßnahmen zur Verhinderung von Unterleibsleiden durch Heben und Tragen schwerer Lasten zu treffen. Regierungs- und Gewerberat Menz forderte in diesem Zusammenhang, daß grundsätzlich alle gesundheitsgefährdende Frauenarbeit auf Baustellen beseitigt werden müsse. "Es geht nicht an, eigentlich reine Männerarbeiten von Frauen verrichten zu lassen, wenn tausende Männer arbeitslos sind."¹⁰⁹

Wenn 1927 das Internationale Übereinkommen über den Schutz der schwangeren Frauen von Deutschland ratifiziert wurde, so stellte dies zweifellos einen Erfolg dar. Andererseits wird man nicht vergessen dürfen, daß die Diskussion auf

105 *Walkhoff*, Die sanitären Anlagen in gewerblichen Betrieben, in: RABl, Arbeiterschutz, S. 105.

106 *O. v. Zwiedineck-Südenhorst*, Gewerbehygiene, S. 9.

107 *L. Schwarz*, Die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Gewerbehygiene, in: ZGU 4, 1927, S. 430.

108 *O. v. Zwiedineck-Südenhorst*, Arbeiterschutz, S. 86f.

109 StA Potsdam, Br. Pr. Rep. 30 Bln C 2012, Bl 500ff.

Seiten der Befürworter oftmals mit Argumenten geführt wurde, die ein biologistisches Bild des weiblichen Körpers und der weiblichen "Natur" transportierten. Ihre Funktionalisierung zur "Trägerin der zukünftigen Nation" dürfte schließlich nach 1933 dazu beigetragen haben, daß aus dem Recht auf Schwangerschaftsschutz eine Pflicht zum Gebären abgeleitet werden konnte.

Sowohl für die Programmatik des Arbeiterschutzes als auch für den Rationalisierungsdiskurs war die nationalökonomische Perspektive konstitutiv. Die seit 1927 wachsende Kritik an den unternehmerischen Rationalisierungsstrategien, die mit beginnender Weltwirtschaftskrise in der Diskussion um "richtige" und "falsche" Rationalisierung, privatwirtschaftliche und gesellschaftliche Rentabilität mündete,¹¹⁰ markierte eigentlich keinen programmatischen Bruch. So war ja die Rezeption der amerikanischen Rationalisierungsvorbilder in Deutschland gerade dadurch geprägt, daß man Taylorismus und Fordismus national überhöhte und Sozialphilosophien stilisierte.¹¹¹ Wenn sich Rationalisierung in den zwanziger Jahren zu einem hegemonialen Diskurs entwickelte, so auch deshalb, weil sie nicht bloß als unternehmerische Anpassungsstrategie zur Kostensenkung, sondern als das Paradigma für sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt schlechthin gehandelt wurde.

In diesen Kontext ließ sich der Arbeiterschutz einfügen, entwickelte sich das Selbstverständnis des Gewerbeaufsichtsbeamten als eines im nationalen Interesse tätigen Strukturpolitikers. Es traf sich hier mit der neuen, durch die wissenschaftliche Betriebsführung stark aufgewerteten Rolle der Ingenieure, aus deren Reihen sich die Gewerbeaufsichtsbeamten vorwiegend rekrutierten.¹¹² Das sich seit der Jahrhundertwende allmählich wandelnde Selbstverständnis des deutschen

110 Zu den bedeutendsten Vertretern einer linken Kritik der Rationalisierung gehörte der Austromarxist *O. Bauer*, *Kapitalismus und Sozialismus nach dem Weltkrieg*, Bd. 1, *Rationalisierung - Fehlrationalisierung*, Berlin 1931. Eine ähnliche Unterscheidung traf Fritz Naphtali, als er auf dem ADGB-Kongreß 1929 der Pseudorationalisierung eine fortschrittliche Rationalisierung gegenüberstellte. Dazu *G. Stollberg*, a. a. O., S. 93f. Vorbach kritisierte, daß privatwirtschaftliche und gesellschaftliche Rentabilität in der Regel nicht zusammenfallen und erklärte, unter Rückgriff auf Goldscheids Gedanken zur Menschenökonomie, die soziale Produktivität zur entscheidenden Größe. *A. P. Vorbach*, a. a. O., S. 72.

111 *J. Radkau*, a. a. O., S. 269ff.

112 *S. Poerschke*, a. a. O., S. 156. Dazu auch *A. P. Vorbach*, a. a. O., S. 64, 90f. Die in Preußen 1897 geschaffene Ausbildungs- und Prüfungsordnung für den Gewerbeaufsichtsdienst verlangte ein dreijähriges technisches Studium (Maschinenbau, Elektrotechnik, Hüttenwesen, Chemie), praktische Betätigung in der Industrie, eineinhalbjährige praktische Ausbildung als Gewerbereferendar, dreisemestriges Studium der Rechts- und Staatswissenschaften. Die technische Ausrichtung der Gewerbeaufsicht wird erst in den 20er Jahren durch eine allmähliche Spezialisierung aufgebrochen.

Ingenieurs als eines Akademikers ohne wirtschaftliche Interessen hatte sich während des Krieges stärker in Richtung eines "social engineering" entwickelt. Der Ingenieur schien berufen, die zwischen technischem und sozialem Entwicklungsstand klaffende kulturelle Lücke durch Milderung der Klassengegensätze zu schließen und mittels der Technik eine neue, bessere Welt zu schaffen.¹¹³ Diese neue Aufgabe deckte sich mit dem "sozialen Friedensrichtertum"¹¹⁴ des Gewerbeaufsichtsbeamten, der seine Unparteilichkeit auf die Objektivität des Ingenieurs stützen konnte. 1921 kritisierte Hartmann die Forderung des sächsischen Arbeitsministers, den gesamten Gewerbeaufsichtskörper mit gewerkschaftlich organisierten Arbeitern zu durchsetzen. Durch eine Politisierung der Gewerbeaufsicht gehe ihre wichtige Stellung als unparteiischer Schiedsrichter verloren. Den Aufsichtsbeamten liege die Politik nicht, "weil sie Techniker sind und die Technik unpolitisch ist."¹¹⁵ Auch der "Verein deutscher Gewerbeaufsichtsbeamter" wandte sich gegen eine Politisierung mit dem Argument, daß die zum Schutz der Arbeiter notwendigen Maßnahmen auf den Ergebnissen wissenschaftlicher Forschung und den bei der Überwachung gemachten Erfahrungen basierten.¹¹⁶ Der Unparteilichkeit des Gewerbeaufsichtsbeamten waren aber nicht nur durch die "Objektivität" der Technik Grenzen gesetzt. Sie wurde darüber hinaus beeinträchtigt durch einen von Nachsicht und Verständnis für technisch-ökonomische Sachzwänge geprägten Umgangsstil mit dem jeweiligen Unternehmer. Der Berliner Gewerberat Fritz war der Überzeugung, daß man im Rahmen der Gesetze Verständnis gegenüber den Erfordernissen der Wirtschaft zeigen müsse, und zog eine mehr individuelle Behandlung des Unternehmers dem schematischen Vorgehen vor. Eine strafrechtliche Verfolgung versuchte er möglichst zu vermeiden,¹¹⁷ wobei die Geldstrafen ohnedies lächerlich gering waren. Für Wenzel war der höhere Gewerbeaufsichtsbeamte nicht bloß technischer Beamter, sondern Vermittler zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Seine Aufgabe bestand vornehmlich darin, durch "sachverständige Beratung und wohlwollende Vermittlung eine Regelung der Betriebs- und Arbeitsverhältnisse herbeizuführen."¹¹⁸

113 L. Burchardt, a. a. O., S. 72.

114 G. Henseleit, Das weibliche Arbeitsinspektorat in Deutschland und in England, Berlin 1926, S. 2.

115 K. Hartmann, Politisierung der Gewerbeaufsicht, in: Technik und Wirtschaft 14, 1921, S. 417f.

116 GStA Merseburg, MHG Rep. 120 BB VII.4 Nr.1, Bd. 10, Bl 113f.

117 StA Potsdam, Pr.Br. Rep. 30 Bln C 1424, Bl 107f.

118 Wenzel, Der höhere Gewerbeaufsichtsbeamte, in: D.K. Dunkmann/J. Diel (Hg.), Merkblätter für Berufsberatung der Deutschen Zentralstelle für Berufsberatung der Akademiker, Berlin 1927.

Für den Funktionswandel der Gewerbeaufsicht in den zwanziger Jahren wird man berücksichtigen müssen, daß sie in der Kriegswirtschaft in eine Rolle hineinwuchs, die weit über ihren traditionellen Aufgabenkreis hinausreichte. Ihre eigentliche Aufgabe, der Arbeiterschutz, trat in den Kriegsjahren zunehmend hinter die militärischen Interessen zurück. Die genaue Kenntnis der Betriebe machte die Gewerbeaufsicht jetzt zu einem wichtigen Instrument der Zwangsbewirtschaftung und Arbeitsmarktregulierung. Sie führte Erhebungen über Rohstoffvorräte durch oder erstellte Gutachten über Ausführfragen, Verwendungsdringlichkeit und Bedarf an knappen Rohstoffen. Außerdem wurde sie an den Entscheidungen darüber beteiligt, welche Arbeiter ohne Gefährdung der betrieblichen Funktionsfähigkeit zum Heeresdienst eingezogen und welche Facharbeiter, die eine weniger qualifizierte Tätigkeit ausübten, durch nicht heerestaugliche ungelernete Arbeiter ersetzt werden konnten. Um die entstandenen Arbeitskräftelücken in den kriegswichtigen Industrien durch Arbeiter aus den besetzten Gebieten oder Kriegsgefangene zu schließen, führte die Gewerbeaufsicht spezielle Lehrkurse für Heizer, Lokomotiv- und Kranführer, Maschinen- und Apparatewärter durch.¹¹⁹ Die Rolle eines Vermittlers zwischen Staat und Wirtschaft, wie sie die Gewerbeaufsicht in den zwanziger Jahren für sich beanspruchte, nahm in den Kriegsjahren erstmals umfassender Gestalt an.

Der ADGB brachte der Entwicklung der Gewerbehygiene nicht nur größtes Interesse entgegen, sondern trieb diese voran. Als Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für Gewerbehygiene, im arbeitsphysiologischen Forschungsinstitut der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft, im Reichsgesundheitsrat sowie im sozialpolitischen Ausschuß des Reichswirtschaftsrates (der einen Unterausschuß für Berufskrankheiten bildete) vertreten, gingen zahlreiche Impulse für eine Verbesserung des Gesundheitsschutzes von den Gewerkschaften aus. Die wachsende medizinische und gewerbehygienische Forschungstätigkeit sowie die 1925 eingeführte Entschädigungspflicht für Berufskrankheiten machten eine Zentralisierung auf diesem Gebiet erforderlich. So wurde dem ADGB 1926 eine Abteilung für Gewerbehygiene und allgemeines Gesundheitswesen unter der Leitung des Mediziners Meyer-Brodnitz angegliedert. Ihre Aufgabe bestand in der Bearbeitung wissenschaftlicher Literatur sowie in der Durchführung gewerbehygienischer Untersuchungen, z. B. über die Arbeit mit Preßluftwerkzeugen und ihre schädlichen Auswirkungen auf Knochen, Gelenke und Nerven oder über die auftretenden Gefühlsstörungen bei Bedienung der Schuhanklopfmaschine. Um aus diesen mit

¹¹⁹ Siehe dazu: *J. Peters*, Abriß der Geschichte der deutschen Gewerbe-Aufsicht in Deutschland. Ihre sozialpolitische Bedeutung und ihre Rechtsgrundlagen, Diss. Berlin 1935, S. 46ff.

Hilfe von Spezialärzten durchgeführten Untersuchungen gesundheitspolitische Forderungen abzuleiten zu können, mußten sie, so Meyer Brodnitz, mit größter Objektivität und moderner Technik (Röntgenaufnahmen, chemische und bakteriologische Diagnosen) durchgeführt werden.¹²⁰

Im Hinblick auf die Rationalisierungsbewegung der zwanziger Jahre erwies sich die Gewerbehygiene für den Ausbau des Arbeiterschutzes in zweierlei Hinsicht als bedeutsam. Zum einen lag sie durchaus auf der Linie der von den Gewerkschaften geförderten Tendenz, wonach der "Arbeiterschutz sich vom Schutz der Menschen vor den Gefährdungen durch die Technik immer mehr dem Schutz des Menschen als Arbeits- und Kulturfaktor zuwendet."¹²¹ Andererseits eröffnete sich die Möglichkeit, eine wissenschaftliche Kritik an der Scheinwissenschaftlichkeit von Taylorismus und Bedaux-System zu entwickeln, weil sie nicht den arbeitenden Menschen und seine Konstitution, sondern das Arbeitsprodukt in den Mittelpunkt stellten. Dabei konnte man sich auf die Ergebnisse der Arbeitsphysiologie, insbesondere auf die Studien von Atzler berufen, stellten sie doch den Versuch dar, "die Arbeit der physiologischen Leistungsfähigkeit des Menschen anzupassen und mit dem geringsten Aufwand an Körperkräften das Optimum an Arbeitsleistung zu erzielen."¹²² Die Steigerung der Produktivität bei voller Berücksichtigung der gesundheitlichen Konstitution, das war die gewerkschaftliche Forderung an einen als volkswirtschaftlichen Faktor betrachteten Gesundheitsschutz.¹²³

Folgt man den Jahresberichten der Gewerbeaufsichtsbeamten, so brachten die Arbeiter den Fragen der Gewerbehygiene und Unfallverhütung nur wenig Interesse entgegen. Die Gewerkschaften sahen die Ursache dafür vor allem in der mangelnden Aufklärung über die Gefährlichkeit bestimmter Arbeitsstoffe und -maschinen. Die Arbeiter, so Haupt, wollten nicht bloß Objekt der Gewerbehygiene sein, sondern fühlten sich zur subjektiven Mitarbeit berufen.¹²⁴ Dagegen hatte Hartmann, der die gewerkschaftliche Forderung nach Einbeziehung der Arbeiter in den Gewerbeaufsichtsdienst als durchaus berechtigt anerkannte, bereits die Grenzen einer solchen Mitwirkung definiert. "Wie die langjährigen Untersuchungen lehren, sind die Wege, welche die chemischen, mechanischen und sonstigen Einwirkungen auf den menschlichen Körper gehen, nicht so offensichtlich, wie man im allgemeinen anzunehmen geneigt ist. Zur Beurteilung dieser schwerwiegenden Fragen des Unfallschutzes und der Gewerbehygiene vom Stand-

120 F.K. Meyer-Brodnitz, Gesundheitswesen, S. 624ff.

121 Zit n. A.P. Vorbach, a. a. O., S. 77.

122 F.K. Meyer-Brodnitz, Gesundheitswesen, S. 626.

123 Ebenda, S. 613.

124 G. Haupt, Können die Arbeiter in gewerbehygienischen Fragen erfolgreich mitarbeiten?, in: ZGU 1, 1924, S. 45.

punkt der Gewerbeaufsicht gehört allermindestens das Bewandertsein auf den weiten Gebieten der mechanischen und chemischen Technologie. Will man hier die verantwortliche Entscheidung in die Hände von nur einseitig vorgebildeten Arbeitern legen?"¹²⁵ Als Hauptbetätigungsfeld des Arbeiters blieb die Unfallverhütung. Aber sieht man einmal von der insgesamt wenig erfolgreichen Aufforderung der Unternehmer ab, Verbesserungsvorschläge für die betriebliche Sicherheit zu machen, bestand seine Hauptaufgabe vor allem darin, sich unfall- und krankheitsverhütend zu verhalten. Auf die Ausarbeitung von Sicherheitsvorschriften, Unfallverhütungsbildern, über deren psychologische Wirkung auf den Arbeiter viel diskutiert wurde, von Normen und Grenzwerten der Verträglichkeit hatte er keinen Einfluß. Dies war und blieb Sache der Experten.

Die Gewerbehygiene, Arbeitsphysiologie, Psychotechnik etc. machten den Arbeiter nicht zum Objekt. Sie konstituierten ein Objekt: Den Arbeiter, seinen Körper, seine Psyche, seine Konstitution, seine Leistungsfähigkeit. Die häufigen Klagen der Gewerbeaufsichtsbeamten, daß die Arbeiter die Pausenregelung nicht einhielten bzw. keinen richtigen Gebrauch von ihren Pausen machten, basierten letztlich auf der vermeintlichen Kenntnis seines Körpers, der bei Fließarbeit mehrere kurze Pausen benötige, um nicht zu ermüden und mehr Leistung zu erbringen. Dagegen waren die Arbeiter bestrebt, möglichst schnell nach Hause zu kommen.¹²⁶ Angesichts der psychologischen Wirkung schöner Arbeitsräume auf die Produktivität hielt Klebe eine gepflegte Vegetation für wichtig: "Sie stärkt den Ordnungssinn und die Anhänglichkeit der Belegschaft an ihre Arbeitsstätte."¹²⁷

Der Arbeiterschutz in den zwanziger Jahren bewegte sich immer mehr von der Maschine auf den Menschen zu.¹²⁸ Er tat dies in dem Maße, wie sich auch der gewerbehygienische Blick von den Betriebseinrichtungen auf die körperlichen und seelischen Wirkungen moderner Arbeitsweise richtete. Die Gewerbehygiene folgte damit der in der Hygiene zu beobachtenden Tendenz, statt der exogenen Schädigungen der menschlichen Gesundheit die endogenen, in der Konstitution des Menschen selbst angelegt in den Mittelpunkt zu stellen. Diese Richtung deckte sich mit dem Ziel der modernen Betriebswissenschaft: Leistungssteigerung.¹²⁹

125 K. Hartmann, Politisierung, S. 419.

126 Siehe dazu: "Die Tagung des Vereins deutscher Gewerbeaufsichtsbeamter", in: Soziale Praxis 33, 1924, S. 841ff; A. Neumann, a. a. O., S. 141ff.

127 H. Klebe, a. a. O., S. 48.

128 A.P. Vorbach, a. a. O., S. 94, charakterisiert diese Entwicklung mit Blick auf die Gewerbehygiene wie folgt, "Der Arbeiterschutz bewegt sich von dem Schutz des Arbeiters vor der Maschine auf den Schutz des Menschen an der Maschine".

129 Th. Fürst, Der Wert konstitutionshygienischer Untersuchungen für die Auslese und die gesundheitliche Kontrolle jugendlicher Arbeiter, in: ZGU 3, 1926, S. 68f.

Dem von der Industrie geäußerten Stereotyp, der Arbeiterschutz verhindere eine rechtzeitige Anpassung der Wirtschaft an die konjunkturelle Entwicklung, wurde jetzt entgegengehalten, daß alle Rationalisierungs- und Mechanisierungsmaßnahmen nur einen beschränkten Wert hätten, wenn man den Faktor Mensch nicht genügend berücksichtige.¹³⁰ "Nicht die Maschine, sondern der Mensch" hieß denn auch das Motto einer von der Gesellschaft für Gewerbehygiene 1929 veranstalteten Vortragsreihe.¹³¹

Tatsächlich scheint die Maschine für den Arbeiterschutz nicht das eigentliche Problem gewesen zu sein. Die Schwierigkeiten bestanden vielmehr in der Abstimmung der Fließ- und Bandarbeit sowie des Arbeitsplatzes auf die zuvor festgestellte physiologische und psychische Konstitution des Arbeiters. Wenn dies nicht gelang, mußte selektiert werden. Für die auf diesem Gebiet auch wissenschaftlich tätigen Gewerbeaufsichtsbeamten¹³² stellten sich deshalb die Fragen, ob bei abweichendem Arbeitstempo des Arbeiters ein psychischer oder intellektueller Mangel vorliege und ob dies durch eine einfache psychotechnische Prüfung festgestellt werden könne, ob in beiden Fällen eine Gewöhnung möglich sei oder die eine oder andere Gruppe von der Bandarbeit ausgeschieden werden solle.¹³³

Die tatsächliche Gefahrenquelle der Rationalisierung bestand für den Berliner Gewerbemedizinalrat Gerbis in einer Intensivierung der Arbeit. Der Arbeiterschutz müsse hier zugleich gesundheitliche und wirtschaftliche Vorteile bringen, indem er neben fachgerechter Ausnutzung der Maschinenleistung "auch die Arbeitsbedingungen der "Maschine Mensch" nach physiologischen und psychologischen Gesichtspunkten günstig gestaltet."¹³⁴ Damit wandte er sich gegen die von Ascher durchgeführten statistischen Erhebungen, wonach sich die Fließ- und Bandarbeit positiv auf die Gesundheit der Arbeiter auswirke.¹³⁵ Um die Frage zu beantworten, inwieweit die zunehmende Entkräftung, Nervenschwäche oder seelische Abspannung die Eignung zu intensiver Arbeit mindere oder gar aufhebe, hielt Gerbis, hier mit Ascher übereinstimmend, mehrjährige Einzel- und Gruppenuntersuchungen durch Ärzte und Techniker für notwendig. Beide forderten schließlich

130 H. Klebe, a. a. O., S. 1.

131 O. Streine, a. a. O., S. 727.

132 Unter der Leitung von Wenzel wurde die Frage der Fließarbeit eingehender diskutiert und untersucht. Ein vorläufiges Ergebnis dieser Arbeit war die Studie von Waffenschmidt; H. Gerbis/H. Eibel, Arbeiterschutz und Rationalisierung, in: ZGU Beiheft 14, Berlin 1929.

133 RKW, a. a. O., S. 342f.

134 H. Gerbis, Der Einfluß von Betriebsverbesserungen auf die Gesundheit des Arbeiters, in: Soziale Praxis 36, 1927, S. 917.

135 L. Ascher, Der Einfluß von Betriebsverbesserungen auf die Gesundheit des Arbeiters, in: Soziale Praxis 24, 1927, S. 765ff.

physiologische ärztliche Prüfungen der Arbeiter am Fließband auf die zu beobachtenden Einwirkungen (Pulsbeschleunigung, Atemfrequenz), regelmäßige Kontrollen des Körpergewichtes sowie halbjährliche Gesamtuntersuchungen mit Feststellung des Gesamtzustandes.¹³⁶

Beim Reichsarbeitsministerium stand 1927 ein Fonds (150.000 RM) für derartige Erhebungen zur Verfügung. Mit Bedauern stellte man fest, daß diese Mittel fast nur von Gewerbeärzten, von Gewerbeaufsichtsbeamten dagegen kaum in Anspruch genommen wurden.¹³⁷ Daraufhin wurden sie im Mai 1928 per Erlaß der zuständigen Ministerien aufgefordert, Vorschläge für eine vom Reichsarbeitsministerium finanziell unterstützte Untersuchung auf dem Gebiet des Unfall- und Gesundheitsschutzes zu unterbreiten. Von Interesse waren dabei vor allem die Prüfung geeigneter Schutzvorrichtungen an Maschinen und Transporteinrichtungen, Feuchtigkeit und Temperatur bei Arbeitsvorgängen mit hohen Temperaturen, Staubentwicklung sowie, als Sondergebiete der Rationalisierung, der Einfluß stehender oder sitzender Bandarbeit und der Beleuchtung auf die Arbeitsproduktivität.¹³⁸ Die von Gewerbehygienikern, Arbeitsphysiologen und -psychologen aufgezeigte Gefahr einer Überbeanspruchung der menschlichen Arbeitskraft, verbunden mit der in der Weltwirtschaftskrise wachsenden Kritik an der arbeitsplatzvernichtenden Wirkung der Rationalisierung, ließen auch im Reichsarbeitsministerium das Interesse am "Faktor Mensch" wachsen. Das 1928 von Rudolf Goldscheid in Form einer Denkschrift formulierte Programm, in dem er die Errichtung eines Forschungsinstitutes für Menschenökonomie forderte, wurde zwar als zu umfassend abgelehnt. Den Gedanken der Menschenökonomie an sich betrachtete man dagegen als wertvoll,¹³⁹ weshalb dem Ministerium ein größerer Einfluß auf dem Gebiet der Arbeitswissenschaft verschafft werden sollte.¹⁴⁰ Der für den Bereich Gesundheitsschutz zuständige Ministerialrat Bauer schlug die Errichtung einer zentralen Stelle im Reichsarbeitsministerium vor, die den Kontakt zwischen den verschiedenen Instituten und Wissenschaftsbereichen herstellen und alle Bestrebungen zusammenfassen sollte, um richtungweisend auf Forschung und Praxis einzuwirken. Seine Ausführungen fanden allgemeine Zustimmung, so daß sich im Juli 1930 der "Arbeitswissenschaftliche Ausschuß" konstituierte.¹⁴¹

Das medizinische Wissen über den Arbeiter konnte nicht nur für eine Leistungssteigerung, für eine "organische Verbindung der Faktoren: Maschine,

136 H. Gerbis, a. a. O., S. 919f.

137 GStA Merseburg, MHG Rep. 120 BB VII.4 Nr.1, Bd. 11, Bl 157.

138 HStA Düsseldorf, Reg. Düss. 33403.

139 Bundesarchiv, Abt. Potsdam, RAM 10701, Bl 11ff, 17.

140 Ebenda, Bl 102f.

141 Ebenda, Bl 114f, 128ff.

Maschinenschutz, Mensch"¹⁴² verwendet werden; es ermöglichte zugleich die "objektive" Definition von Ungeeigneten oder Risikogruppen und damit die Selektion. Zur Vorbeugung von Vergiftungen durch aromatische Nitroverbindungen, die 1925 in die Liste der gesundheitsgefährdenden Stoffe aufgenommen wurden, nannten die amtlichen Sicherheitsvorschriften neben den technischen und allgemeinhygienischen Maßnahmen auch die individuelle Prophylaxe. "Sie zielt in der Hauptsache auf die Schaffung eines giftfesten und zuverlässigen Arbeiterstammes hin und beginnt mit der Auslese des einzustellenden Arbeiters (...). Anämische, Tuberkulöse, Hautkranke, Alkoholiker, Luetiker, überhaupt kränklliche, jugendliche und zu alte Personen dürfen nicht eingestellt werden."¹⁴³

Die ärztliche und psychologische Eignungsprüfung war damit Bestandteil eines präventiven, auf Unfallverhütung zielenden Arbeiterschutzes, dem sich in den zwanziger Jahren Staat und vor allem Privatwirtschaft mit besonderer Aufmerksamkeit zuwendeten. Der von Betriebsrat Dünnebacke kritisch vermerkte Fall, wo die Unfallverhütung einer Abteilung angegliedert wurde,¹⁴⁴ die zugleich die Rationalisierung des Unternehmens betrieb, war nur die konsequente Umsetzung dessen, was die Gewerbeaufsicht in den zwanziger Jahren lautstark propagiert hatte: Der Arbeiterschutz/die Unfallverhütung als Bestandteil der wissenschaftlichen Betriebsführung, als Beitrag zur betrieblichen Rationalisierung. In diesem Sinne regte Riedel an, die Institution des Sicherheitsingenieurs zu der des unabhängigen, für die amerikanische Wirtschaft typischen Leistungsingenieurs auszubauen.¹⁴⁵ Die insbesondere von großen Unternehmen auf dem Gebiet der Unfallverhütung durchgeführten Maßnahmen (Sicherheitsabteilung und -ingenieur, Rettungsdienst und Erziehung des Arbeiters durch Merkblätter, Warntafeln, Unfallverhütungsbilder und Vorträge)¹⁴⁶ basierten auf der Erkenntnis, daß die aktive Mitarbeit der Beschäftigten bei der Unfallverhütung eine wesentliche

142 W. v. Bonin, Die wirtschaftliche Bedeutung der Gewerbehygiene, in: ZGU, Beiheft 24, Berlin 1933, S. 29.

143 F. Koelsch, Die aromatischen Nitroverbindungen und ihre gewerbehygienische Bedeutung, in: RABI, Arbeiterschutz, S. 195. Dem Gedanken einer medizinischen Selektion für die Arbeiten, "wo ganz besondere Anforderungen an Körperkräfte und körperliche Widerstandsfähigkeit gestellt werden", konnte sich auch ein sozialpolitisch engagierter Arzt wie Teleky nicht entziehen: L. Teleky, Die ärztliche Tauglichkeitsuntersuchung von Arbeitern, in: Die Arbeit 6, 1929, S. 644-653.

144 A. Dünnebacke, Unfallverhütung und Arbeiterschaft, in: RABI, Arbeiterschutz, S. 29.

145 Riedel, Vom Sicherheitsingenieur zum Leistungsingenieur, in: RABI, Arbeiterschutz, S. 177.

146 Siehe dazu: Hassenpflug, Die Hauptprobleme der Unfallverhütungsarbeit an großen Werken und ihre praktische Lösung, in: RABI, Arbeiterschutz, S. 172.

Voraussetzung für den durchgreifenden Erfolg der betrieblichen Rationalisierung sei,¹⁴⁷ und daß "jeder vermiedene Unfall eine Ersparnis an Volksvermögen und Volkskraft bedeutet."¹⁴⁸

Auch in der Reichsarbeitsverwaltung war man der Auffassung, daß die Masse der Unfälle nur durch eine systematische Aufklärungs- und Erziehungsarbeit verhütet werden könne.¹⁴⁹ Die seit 1924 stärker verbreiteten Unfallverhütungsbilder sollten durch belehrende Rundfunkvorträge in den Pausen sinnvoll ergänzt werden. Aber auch außerhalb der Arbeitszeit könnte der Arbeiter wegen der großen Verbreitung von Rundfunkempfängern erreicht werden. Die Erfahrungen hätten gezeigt, daß Betriebsräte, Unternehmer, Belegschaften und Rundfunkanstalten die Verbreitung solcher Vorträge begrüßten.¹⁵⁰

Ob die Unfallverhütungspropaganda die gewünschte Wirkung erzielte, ist zweifelhaft. Dünnebacke kritisierte 1927 die neuen Formen der Unfallverhütung, weil sie die Arbeiterpsyche nicht genügend berücksichtigten und deshalb bei der Arbeiterschaft auf Widerstand stießen. Gewisse Unfallbilder, Inschriften und Unfallstatistiken hätten beim Arbeiter das Gefühl aufkommen lassen, daß man ihn für die Häufigkeit der Unfälle verantwortlich machen wolle.¹⁵¹ Tatsächlich dürfte dies die herrschende Auffassung gewesen sein. Auf der Konferenz der Gewerbeaufsichtsbeamten 1929 hob Rohde hervor, daß ein großer Teil der Unfälle auf Unkenntnis der Gefahren, Gleichgültigkeit und Unbeholfenheit zurückzuführen sei. Da in einzelnen Gebieten die Unfallzahlen noch immer anstiegen, müsse der Kampf gegen den "Unfallteufel" intensiviert werden. Im Hinblick auf die geplante Reichsunfallverhütungswoche vertraute er weiterhin auf den Erfolg von Propaganda und Massensuggestion: "Wenn in einer Woche in ganz Deutschland der Gedanke 'Helft Unfälle verhüten' durch die verschiedensten Mittel dem Volke eingehämmert wird, ist psychologisch große Wirkung zu erwarten."¹⁵²

In der Arbeiterschutzpolitik der 20er Jahre wurden Mensch und Maschine, Gesundheit und Leistung, Arbeiterschutz und Rationalisierung als aufeinanderbezogene Größen, als Einheit definiert. Damit traten Arbeiterschutz und Rationalisierung in ein spezifisches Verhältnis zueinander, daß sich auf die einfache Formel bringen ließe: Arbeiterschutzpolitik gleich "richtige", weil die privat- und volks-

147 W. Kraft, Rationelle Betriebswirtschaft und Unfallverhütung, in: RABl, Arbeiterschutz, S. 67.

148 So der leitende Sicherheitsingenieur Gollasch, Ein Übungstag in der Unfallverhütung der Lehrwerkstatt der Dortmunder Union, in: RABl, Arbeiterschutz, S. 169.

149 GStA Merseburg, MHG Rep. 120 BB VII.1 Nr.4, Bd. 30, Bl 40ff.

150 StA Potsdam, Pr.Br. Rep. 30 Bln. C 2012, Bl 357ff.

151 A. Dünnebacke, a. a. O., S. 29.

152 StA Potsdam, Pr.Br. Rep. 30 Bln. C 2012, Bl 471.

wirtschaftliche Produktivität gleichermaßen berücksichtigende Rationalisierungspolitik. Dieser Zusammenbindung verdankt der staatliche Arbeiterschutz sicherlich einen Großteil der Aufmerksamkeit, die ihm gerade in der zweiten Hälfte der Weimarer Republik zuteil wurde. Sie trug dazu bei, daß die Unternehmen ihre Aktivitäten auf dem Gebiet der Unfallverhütung ausdehnten und den von der Gewerbeaufsicht vorgeschlagenen technischen und hygienischen Verbesserungen weniger Widerstand entgegenbrachten.

Indem man die Möglichkeiten des Arbeiterschutzes innerhalb des Rationalisierungsprozesses verortete, definierte man zugleich seine Grenzen. Sie lagen dort, wo der Unfall- und Gesundheitsschutz keine wachsende Produktivität mehr versprach, anders ausgedrückt, die Investitionen in Arbeiterschutzmaßnahmen waren nur dann ökonomisch sinnvoll, wenn sie die Produktion um so viel ergiebiger machten, wie die Arbeit teurer, und wenn sie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht einschränkten.¹⁵³ Aber auch der Wahrnehmung von Technikfolgen waren damit Grenzen gesetzt. So dürfte nicht zuletzt die programmatische Neubestimmung des Arbeiterschutzes und insbesondere der Gewerbehygiene als Träger der Rationalisierung dafür verantwortlich gewesen sein, daß die Gewerbeaufsicht keine grundsätzliche Kritik des Rationalisierungsprozesses, geschweige denn ein alternatives Technikkonzept entwickeln konnte.

Auf die seinerzeit diskutierten Rationalisierungsfolgen antwortete die Arbeitsaufsicht mit einer Ausdehnung und Aufwertung des Gesundheitsschutzes, der gerade nach 1925 als Rationalisierung der menschlichen Arbeitskraft programmatische Bedeutung gewinnen konnte. Er umfaßte einerseits die eher traditionellen Maßnahmen zur Verbesserung der hygienischen Verhältnisse im Betrieb, andererseits die Intensivierung der gewerbeärztlichen Aufsichts- und Forschungstätigkeit sowie die versicherungsrechtliche Regulierung der Berufskrankheiten. Weitergehende Eingriffe in die technische Struktur der Unternehmen, wie sie das Maschinenschutzgesetz ursprünglich vorsah, scheiterten letztlich am Widerstand der Industrie.¹⁵⁴

153 O. v. Zwiedineck-Südenhorst, *Gewerbehygiene*, S. 23.

154 W. Weber, *Technik und Sicherheit in der deutschen Industriegesellschaft 1850-1930*, Wuppertal 1986, S. 130f.

Die Moral der Effizienz. Die Beschäftigung von KZ-Häftlingen am Beispiel des Volkswagenwerks und der Henschel Flugzeugwerke

Von Lutz Budraß und Manfred Grieger (Bochum)

Ethik und Ökonomie stehen in einem virulenten Spannungsverhältnis: Die Verfolgung des unternehmerischen Gewinnzieles führt allzuoft zu negativen Sekundäreffekten der wirtschaftlichen Aktivität, die nach verbreiteter Auffassung nicht länger ethisch legitimiert werden können.¹ Infolge des industriellen Raubbaus an der Natur scheint die fortschreitende Umweltzerstörung der Menschheit gar die Lebensgrundlagen zu entziehen. Spätestens an diesem Punkt fühlen sich Teile der Wirtschaftswissenschaften und zunehmend auch Unternehmen aufgerufen, ethische Fragestellungen in die unternehmerische Entscheidungsfindung einzubeziehen.²

Wenngleich gute Chancen bestehen, daß unternehmensethische Fragestellungen in den wirtschaftswissenschaftlichen Diskussionen der 90er Jahre einen prominenten Platz einnehmen, bleibt die Spezifizierung der ethischen Anforderungen an eine sttlich gute Unternehmenspolitik bei weitem hinter den abstrakten Zielstellungen zurück. Beispielsweise ist es für Oppenrieder Zweck einer Unternehmensethik, "über methodisch begründete (oder begründbare) Normen die Aktivität einer Unternehmung so zu steuern, daß mit ihnen im Zusammenhang stehende

1 Vgl. etwa A.-F. Jacob (Hg.), *Bankenmacht und Ethik*, Stuttgart 1990; A. Löhr, *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart 1992; U. Steger (Hg.), *Unternehmensethik*, Frankfurt/M. 1992; H. Steinmann/A. Löhr (Hg.), *Unternehmensethik*, Stuttgart 1991².

2 H. Kreikebaum (Hg.), *Integrierter Umweltschutz. Eine Herausforderung für das Innovationsmanagement*, Wiesbaden 1990; R. Pfriem (Hg.), *Ökologische Unternehmenspolitik*, Frankfurt/M. 1986; E. K. Seifert/R. Pfriem (Hg.), *Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung*, Bern 1989.

Konfliktsituationen verhindert, beseitigt oder minimiert werden".³ Wiewohl jeder Gutwillige dem Wunsch nach Steuerungsmechanismen zur Konfliktverhinderung, -beseitigung und -minimierung zustimmen wird, steht die Formulierung von methodisch begründeten oder begründbaren Normen, aus denen verwendbare Handlungskriterien abgeleitet werden können, weithin aus.

Auch der vielleicht treffendste Definitionsversuch zeigt diese schmerzliche Lücke. Nach Steinmann und Löhr umfaßt die Unternehmensethik "alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen".⁴ So sehr auch eine "Ethisierung des öffentlichen und privaten Lebens" festgestellt werden kann⁵, so sehr steht die diskursive Unternehmensethik vor der Schwierigkeit, verbindliche Normen zu formulieren.

Angesichts des durch die Moderne hervorgebrachten ethischen Pluralismus, der durchaus Züge eines Normenrelativismus angenommen hat,⁶ bleibt das Gros der unternehmensethischen Entwürfe dabei stehen, unverbindliche Vorschläge zu unterbreiten.⁷ In den letzten Jahren hat etwa die "Verantwortungsethik", die unter dem Einfluß von Hans Jonas die "als Pflicht anerkannte Sorge um ein anderes Sein" zum Ausgangspunkt macht,⁸ an Boden gewonnen. Durch die Bewußtmachung möglicher Konsequenzen sollen unerwünschte Technikfolgen gebannt und die Beteiligten - Ingenieure, Kaufleute und Kapitalgeber - an ihre Verantwortung für ihre Mitmenschen, die Natur, die zukünftigen Generationen und in ihrer theologischen Variante auch an ihre Schuldigkeit gegenüber der Schöpfung erinnert werden.⁹

3 B. Oppenrieder, Implementationsprobleme einer Unternehmensethik, Nürnberg 1986, S. 5.

4 H. Steinmann/A. Löhr, Grundfragen und Problemstände einer Unternehmensethik, in: Steinmann/Löhr (Hg.), a. a. O., S. 3-32, hier S. 10.

5 J. Hüllen, Ethik und Menschenbild der Moderne, Köln 1990, S. 9.

6 Ebenda, S. 108f.; vgl. auch J. Rohls, Geschichte der Ethik, Tübingen 1991 und B. Schüller, Pluralismus in der Ethik, Münster 1989.

7 M. Osterloh, Unternehmensethik und Unternehmenskultur, Nürnberg 1986; J. Rüegg, Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Komplexität und Ethik, Bern 1989.

8 H. Jonas, Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt/M. 1979, S. 391.

9 Vgl. auch M. Dierkes/K. Zimmermann (Hg.), Ethik und Geschäft. Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Frankfurt/M. 1991; J. Hauschildt, Die Verantwortung des Unternehmers im Wandel von einer organisatorischen zu einer gesellschaftlichen Pflicht, in: F. U. Pappi (Hg.), Wirtschaftsethik. Gesellschaftswissenschaftliche Perspektiven, Kiel 1989, S. 9-20.

An ethischen Forderungen herrscht mithin kein Mangel, gleichwohl bleibt die Übertragung wirtschaftsethischer Grundlagen auf den Bereich der Unternehmen die eigentliche Lücke in der gegenwärtigen Diskussion um eine zeitgemäße und zukunftsfruchtige Unternehmensethik. Zwar widmen sich eine Reihe von Studien dem Implementationsproblem der Unternehmensethik,¹⁰ jedoch verweilen viele Entwürfe dabei, Unternehmensethik pauschal als ein "Korrektiv des Gewinnziels" anzusehen.¹¹ Mit dem nicht der Ironie entbehrenden Hinweis, daß das Gewinnprinzip der "einzige kategorische Imperativ des Kapitalismus" sei,¹² hebeln praxisorientierte Betriebswirte, Unternehmer und Manager gewinnmindernde Anforderungen als externe Dysfunktionen aus und bezichtigen sie mitunter gar der Amoralität.¹³

Wenngleich die Unternehmensethik nicht müde wird, ihre Ökonomieverträglichkeit zu betonen,¹⁴ verweist Niklas Luhmann die Moral ganz prinzipiell in ihre Schranken. Eine Überführung von Moral in geldwirtschaftliche Sozialordnungen sei ohnehin nie gelungen,¹⁵ da das Subsystem Wirtschaft den (moralischen) Code des Subsystems Ökologie nicht zu lesen vermag, weshalb Fragestellungen des Umweltschutzes nur insoweit von der Ökonomie aufgegriffen werden konnten, als sie in der Sprache der Wirtschaft gefaßt worden waren.¹⁶ Deshalb spricht

10 *Oppenrieder*, a. a. O.; *G. Schreyögg*, Implementierung einer Unternehmensethik in Planungs- und Entscheidungsprozesse, in: *Steinmann/Löhr (Hg.)*, a.a.O., Unternehmensethik, S. 257-268.

11 *Osterloh*, a.a.O., S. 7.

12 *R. Lasser*, Unternehmen und öffentliche Moral, in: *G. Roellecke*, Öffentliche Moral. Gut und Böse in der Beobachtung durch Geschichte, Religion, Wirtschaft, Verteidigung und Recht, Heidelberg 1991, S. 145-151, hier S. 149.

13 "Dann wird ein vordergründig moralisch-ethisches Verhalten am Schluß unmoralisch; mindestens entsteht eine Gewinnschmälerung." So der Nestlé-Manager *H. Maucher* in seinem Beitrag: Zwischen Gewinn und Wettbewerb, in: *Steinmann/Löhr (Hg.)*, a. a. O., S. 403-411, hier S. 406; ähnlich skeptisch auch *D. Schneider*, Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 42, 1990, S. 869-891; vgl. dagegen *A. Löhr*, Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1991.

14 *Steinmann/Löhr*, a. a. O., S. 19; *Hauschildt*, a. a. O., S. 153; *H. Ruh*, Argument Ethik. Orientierung für die Praxis in Ökologie, Medizin, Wirtschaft, Politik, Zürich 1991, S. 217.

15 *N. Luhmann*, Paradigma lost: Über die ethische Reflexion der Moral, Frankfurt/M. 1991², S. 32; grundlegend *ders.*, Soziologie der Moral, in: *Ders./S. H. Pfürtnner (Hg.)*, Theorietechnik und Moral, Frankfurt/M. 1978, S. 8-116; *G. Roellecke*, Versuch über öffentliche Moral, in: *Ders. (Hg.)*, Öffentliche Moral, Bern 1989, S. 3-17, hier S. 7; *J. Rohls*, a. a. O., S. 481.

16 *N. Luhmann*, Ökologische Kommunikation, Opladen 1986; *R. Lasser*, a.a.O., S. 148.

Luhmann der Ethik auch die Aufgabe zu, "den Anwendungsbereich der Moral zu limitieren", ja "vor Moral zu warnen".¹⁷

Eine historische Betrachtung des Verhältnisses von Ethik und Unternehmen unterliegt sicherlich noch zusätzlichen Zweifeln über die Wirkungsmächtigkeit von Moral und Ethik. Explizite Veröffentlichungen zur Frage des Verhältnisses von Ethik und Geschichte sind rar gesät.¹⁸ Gleichwohl hat insbesondere die Unternehmensethik eine historische Dimension. Zwar wäre es unangemessen, heutige unternehmensethische Vorgaben ungebrochen auf historische Situationen zu übertragen und etwa die ausgangs des 19. Jahrhunderts mangelhaften Umweltschutzvorkehrungen der Stahlindustrie an Rhein und Ruhr moralisch zu geißeln.¹⁹ Jedoch wohnt Entscheidungen von Unternehmensleitungen, selbst den vermeintlich rein ökonomischen, eine stillschweigend vorausgesetzte Ethik inne und in die Planungsprozesse im Bereich der Belegschaftspolitik geht ein vorausgesetztes Menschenbild ein. Die Unternehmenspolitik verweist also auf eine implizite Unternehmensethik, die sich vornehmlich aus den ethischen Überzeugungen des Unternehmers speist.²⁰

Im Mittelpunkt der folgenden historischen Betrachtung steht deshalb die Rekonstruktion der zumeist clandestinen Unternehmensethik, die den Entscheidungsfindungen zugrunde lag, welche zum Einsatz von KZ-Häftlingen in deutschen Rüstungsbetrieben führten. Da die Aufgabe der Ethik insbesondere darin gesehen werden kann, grundlegende sittliche Orientierungen zu entwickeln, wenn ein "in seinen Institutionen und Traditionen, in Recht und Sitte gelebtes Ethos durch innere Widersprüche oder durch Relativierung von außen brüchig geworden ist",²¹ bietet sich eine Auseinandersetzung mit den Unternehmensaktivitäten während des Nationalsozialismus geradezu an. Jahrelang haben Unternehmen ihre z.T. enge Kooperation mit dem NS-Regime gezeugnet und vor allem die

17 N. Luhmann, *Paradigma*, S. 40 bzw. 41; *ders.*, Ethik als Reflexionstheorie der Moral, in: *ders.*, *Gesellschaftsstruktur und Semantik*, Bd. 3, Frankfurt/M. 1989, S. 358-447, hier S. 446; kritisch hierzu H. Steinmann/A. Löhr, *Grundfragen*, S. 18.

18 K. Kautsky, *Ethik und materialistische Geschichtsauffassung. Ein Versuch*, Stuttgart 1906; T. Litt, *Geschichte und Verantwortung*, Wiesbaden 1947; A. Raimprecht, *Ungarn ohne Mythos (Moral in der Geschichte)*, Wien 1983; *Ethik in der europäischen Geschichte*, Bd. 2: *Reformation und Neuzeit*, Stuttgart; Berlin; Köln; Mainz 1988.

19 F.-J. Brüggemeier, *Blauer Himmel über der Ruhr. Geschichte der Umwelt im Ruhrgebiet 1840-1990*, Essen 1992.

20 A. Ziegler, *Unternehmensethik - Schöne Worte oder dringende Notwendigkeit?* St. Gallen 1987, S. 4ff.

21 Hüllen, a.a.O., S. 7; ähnlich auch R. Lay, *Ethik für Manager*, Düsseldorf 1989, S. 16.

Ausbeutung ausländischer Zwangsarbeiter und von KZ-Häftlingen mit dem Mantel des Schweigens überdeckt.²²

Inzwischen hat zumindest bei einigen Unternehmen ein Meinungswechsel stattgefunden: Edzard Reuter setzte der Verdrängung ein bewußtes Erinnern an das "Unvergeßliche" entgegen,²³ und der Vorstandsvorsitzende der Bayer AG, Hermann J. Strenger, unterstrich mit Hinweis auf die Erfahrungen der deutschen Geschichte, "daß Unternehmen gegenüber politischen Vorgängen nicht neutral bleiben können, ohne in die Gefahr zu geraten, in unverantwortbare Entwicklungen verstrickt zu werden".²⁴ Gleichwohl tun sich viele Unternehmen immer noch schwer, zu ihrer historischen Verantwortung zu stehen.²⁵

Unter ethischen Gesichtspunkten erscheint die Beschäftigung mit dem Arbeits-einsatz von KZ-Häftlingen einerseits unverzichtbar. Die Ausbeutung von Häftlingsarbeitern gilt neben dem Völkermord an Juden, Russen sowie Sinti und Roma als Ausdruck der kollektiven Amoralität der deutschen Gesellschaft während des Nationalsozialismus und verkörpert die alltägliche Barbarei des verbrecherischen NS-Regimes.²⁶ Die Ausbeutung ausgemergelter KZ-Häftlinge widerspricht dermaßen augenfällig den einfachsten Prinzipien der "Menschlichkeit", weshalb eine ethische Würdigung andererseits fast schon obsolet wirkt.

Mit der naheliegenden moralischen Entrüstung ist es aber nicht getan. Vielmehr sollen nachfolgend die betrieblichen Mechanismen zur "Eskalierung der Inhumani-

22 H. Mommsen, Aufarbeitung und Verdrängung. Das Dritte Reich im westdeutschen Geschichtsbewußtsein, in: D. Diner (Hg.), Ist der Nationalsozialismus Geschichte? Zu Historisierung und Historikerstreit, Frankfurt/M. 1987, S. 74-88; exemplarisch H. Pohl/ S. Habeth/B. Brüninghaus, Die Daimler Benz AG in den Jahren 1933 bis 1945, Stuttgart 1986; kritisch dazu: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts (Hg.), Das Daimler-Benz Buch. Ein Rüstungskonzern im Tausendjährigen Reich, Nördlingen 1987.

23 E. Reuter, Über Macht und Ohnmacht des Geistes, in: H. Steinmann/A. Löhr (Hg.), a. a. O., S. 381-393, hier S. 383. Von ähnlichen Gedanken ließ sich die Volkswagen AG leiten, die Prof. Dr. Hans Mommsen beauftragte, eine Unternehmensgeschichte des Volkswagenwerkes unter besonderer Berücksichtigung der Beschäftigung von ausländischen Zwangsarbeiterinnen und Zwangsarbeitern sowie von KZ-Häftlingen zu erstellen.

24 H. J. Strenger, Unternehmensethische Grundsätze in der chemischen Industrie, in: Ebenda, S. 395-402, hier S. 401.

25 Die Auseinandersetzungen um eine finanzielle Beteiligung von Unternehmen an Entschädigungszahlungen für ehemalige Zwangsarbeiter oder für KZ-Gedenkstätten zeigen eine ambivalente Haltung der meisten Unternehmensleitungen. Dokumentiert wird dies bei H. Andree/K. Frahm/W. Gandras/J. P. Reentsma, Aus diesem Grunde daher. Deutschland in seinen eigenen Worten. Eine Bitte und ihre Folgen, Hamburg 1991.

26 Aus der Fülle der Literatur vgl. etwa D.J.K. Peukert, Alltag und Barbarei. Zur Normalität des Dritten Reiches, in: D. Diner, a.a.O., S. 51-61.

tät²⁷ aufgezeigt werden. Insbesondere geht der Beitrag der Frage nach, welche Motive die Unternehmensleitungen bei der Beschäftigung von KZ-Häftlingsarbeitern verfolgten. Am Beispiel der Volkswagenwerk GmbH (VWW) und der Henschel Flugzeug-Werke AG (HFW) soll gefragt werden, ob die Unternehmen nur dem Automatismus des "kapitalistischen Profitinteresses" und den Anforderungen des NS-Regimes gefolgt sind oder ob unterschiedliche Unternehmensstrategien die ökonomische Ausbeutung von Häftlingsarbeitern präformierten.

1. Das Volkswagenwerk - Vorreiter des industriellen Arbeitseinsatzes von KZ-Häftlingen

Der Arbeitseinsatz von KZ-Häftlingen in Industriebetrieben oder bei Verlagerungsmaßnahmen von Rüstungsunternehmen stand in engem Zusammenhang mit den Bemühungen des NS-Regimes, das Arbeitskräftepotential der Konzentrationslager stärker für die rüstungswirtschaftlichen Anstrengungen zu mobilisieren. Die inzwischen recht ausdifferenzierte Forschungsliteratur stimmt weitgehend darin überein, daß der eklatante Arbeitskräftemangel zu einer Umstrukturierung des KZ-Systems geführt habe, die die ökonomische Ausbeutung der KZ-Häftlinge erleichterte.²⁸ Gewöhnlicherweise bestand zwischen dem Wunsch der Unternehmen nach Steigerung der Rüstungsproduktion bzw. nach bombensicherer Unterbringung der Produktionsanlagen und der Anforderung von KZ-Häftlingen bei der SS ein unmittelbarer Zusammenhang.²⁹ Inwieweit das unterschiedliche Ausmaß der ideologischen Übereinstimmung mit dem NS-Regime, etwa hinsichtlich der

²⁷ Mommsen, Aufarbeitung, S. 85.

²⁸ Aus der Fülle der Literatur vgl. U. Herbert, Arbeit und Vernichtung. Ökonomisches Interesse und Primat der "Weltanschauung" im Nationalsozialismus, in: Ders. (Hg.), Europa und der "Reichseinsatz". Ausländische Zivilarbeiter, Kriegsgefangene und KZ-Häftlinge in Deutschland 1938-1945, Essen 1991, S. 384-426; F. Pingel, Die KZ-Häftlinge zwischen Vernichtung und NS-Arbeitseinsatz, in: W. Michalka (Hg.), Der Zweite Weltkrieg. Analysen, Grundzüge, Forschungsbilanz, München 1989, S. 784-797; H. Kaienburg, "Vernichtung durch Arbeit". Der Fall Neuengamme. Die Wirtschaftsbestrebungen der SS und ihre Auswirkungen auf die Existenzbedingungen der KZ-Gefangenen, Bonn 1990; Hamburger Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur (Hg.), Deutsche Wirtschaft. Zwangsarbeit von KZ-Häftlingen für Industrie und Behörden, Hamburg 1991.

²⁹ Vgl. etwa F. Freund/B. Perz, Das KZ in der Serbenhalle. Zur Kriegsindustrie in Wiener Neustadt, Wien 1987; G. Wysocki, Häftlingsarbeit in der Rüstungsproduktion. Das Konzentrationslager Drütte bei den Hermann-Göring-Werken in Watenstedt-Salzgitter, in: Dachauer Hefte 2, 1986, Nr. 2, S. 35-67; R. Fröbe, Der Arbeitseinsatz von KZ-Häftlingen und die Perspektive der Industrie, 1943-1945, in: U. Herbert (Hg.), Europa, S. 351-383; F. Freund, Arbeitslager Zement. Das Konzentrationslager Ebensee und die Raketenrüstung, Wien 1989; B. Perz, Projekt Quarz. Steyr-Daimler-Puch und das Konzentrationslager Melk, Wien 1991.

Expansions- und der Rassenpolitik, zur Entwicklung des Arbeitseinsatzes beigetragen hatte, blieb allerdings strittig. Manche Autoren betonen die Konflikte der Unternehmen mit der SS und sehen das Management nur als Befehlsempfänger der nationalsozialistischen Machthaber.³⁰ Demgegenüber findet sich eine Position, die eine weitgehende Identität von Unternehmens- und SS-Interessen bei der Politik der "Vernichtung durch Arbeit" behauptet. Diese Interessenkongruenz wird mit ökonomischen Motiven erklärt oder auf antisemitische Vorurteile zurückgeführt.³¹ Als Indikator für die Beteiligung der Unternehmen am Vernichtungsprogramm werden die Sterblichkeitszahlen herangezogen.³² Vereinzelt gilt der industrielle Arbeitseinsatz von KZ-Häftlingen als - wenn auch unbeabsichtigte - Rettung vor der Vernichtung.³³

Betrachtet man das Beispiel des Volkswagenwerkes, zeigen sich hinsichtlich der Beschäftigung von KZ-Häftlingen etliche Besonderheiten, die das bisherige Bild um bislang weniger beachtete Facetten erweitern.³⁴ Das DAF-eigene Volkswagenwerk, das seit Sommer 1938 am Mittellandkanal nach amerikanischem Vorbild errichtet wurde, litt von vornherein unter rüstungsbedingter Verknappung der Rohstoffe und fehlenden Arbeitskräften.³⁵ Deshalb bemühte sich das Unternehmen bereits in der Vorkriegszeit unter Ausnutzung der politischen wie persönlichen Kontakte zu führenden Nationalsozialisten um die Anwerbung von italieni-

30 Vgl. etwa *P. Hayes*, *Industry and ideology. IG Farben in the Nazi era*, Cambridge 1987, S. 347ff.; *G. Plumpe*, *Die I.G. Farbenindustrie AG, Wirtschaft, Technik und Politik 1904-1945*, Berlin 1990, S.380ff.

31 *O. Köhler*, ... und heute die ganze Welt. Die Geschichte der IG-Farben und ihrer Väter, Hamburg 1986, S. 279ff.; *E. Kaiser/M. Knorn*, Die Adlerwerke und ihr KZ-Außenlager - Rüstungsproduktion und Zwangsarbeit in einem Frankfurter Traditionsbetrieb, in: 1999. Zeitschrift für Sozialgeschichte des 20. und 21. Jahrhunderts 7. 1992, Nr. 3, S.11-42; *A. Barkai*, Die deutschen Unternehmer und die Judenpolitik im "Dritten Reich", in: *Geschichte und Gesellschaft* 15, 1989, S. 227-247.

32 Beispielsweise *M. Karny*, "Vernichtung durch Arbeit". Sterblichkeit in den NS-Konzentrationslagern, in: *Sozialpolitik und Judenvernichtung. Gibt es eine Ökonomie der Endlösung?* (Beiträge zur nationalsozialistischen Gesundheits- und Sozialpolitik, 5), Berlin 1987, S. 133-158.

33 *Herbert*, *Arbeit*, S. 415.

34 Die Ausführungen beruhen auf Forschungen, die im Rahmen eines großangelegten Forschungsprojektes zur Unternehmensgeschichte des Volkswagenwerkes durchgeführt werden konnten. Die Gesamtstudie, die unter Leitung von Prof.Dr. Hans Mommsen entstand, steht kurz vor ihrer Veröffentlichung; siehe bis dahin die Kurzfassung *H. Mommsen*, *Geschichte des Volkswagenwerkes im Dritten Reich - Forschungsergebnisse*, Bochum 1991.

35 Zur Geschichte des Volkswagenwerkes während des Nationalsozialismus bislang *K.-J. Siegfried*, *Rüstungsproduktion und Zwangsarbeit im Volkswagenwerk 1939-1945*, Frankfurt/M. 1986; *ders.*, *Das Leben der Zwangsarbeiter im Volkswagenwerk 1939-1945*, Frankfurt/M. 1988.

schen Bauarbeitern, mit denen der Fortgang der Baumaßnahmen einigermaßen sichergestellt werden konnte. Dennoch behinderte der Ressourcenabzug im Zuge der Aufrüstungspolitik und erst recht der Beginn des Zweiten Weltkrieges die Fertigstellung des als größte Automobilfabrik der Welt geplanten Bauprojektes, dem eine im Sinne der DAF-Sozialpolitik "mustergültige" Stadsiedlung assoziiert werden sollte.³⁶

Wenngleich keine prinzipielle Frontstellung des Unternehmens gegen die Übernahme von Rüstungsaufträgen existierte - Porsche hatte während seines gesamten Konstrukteurlebens stets militärische Aufträge ausgeführt -, sah sich die VW-Unternehmensleitung in der ersten Kriegsphase vor die komplizierte Aufgabe gestellt, im Windschatten der beginnenden Rüstungskonjunktur den prekären Verwirklichungsstand von Volkswagenwerk und KdF-Stadt voranzutreiben. Das mögliche Scheitern des ursprünglich integralen Werks- und Stadtkonzeptes hatte von vornherein die Vorbehalte der VW-Unternehmensleitung, die der Konstrukteur Ferdinand Porsche, der Fertigungsspezialist Otto Dyckhoff und der DAF-Funktionär Bodo Lafferentz bildeten, gegenüber einer Ausländerbeschäftigung im Werks- und Stadtbau verdrängt.

Die Aussicht auf eine durch die deutsche Vorherrschaft gekennzeichnete Nachkriegszeit führte bereits im Frühjahr 1941 zu einer einschneidenden Veränderung der Arbeitskräftepolitik. Werksleiter Otto Dyckhoff plante bereits im März 1941 für die Maschinenarbeiten in der fordistisch organisierten Fabrik, die durch Automatisierung der Arbeitsabläufe und die vollständige Durchsetzung der Fließfertigung geprägt sein sollte, "in nicht allzu langer Zeit primitivere Menschen aus dem Osten und Süden" heranzuziehen.³⁷ Ziel dieses Vorhabens war es, den höher qualifizierten deutschen Kräften einen beruflichen Aufstieg zu ermöglichen, indem diese zu Einrichtern oder Werkzeugmachern aufrückten. Damit drohte allerdings die Ausländerbeschäftigung von einer kriegsbedingten und momentanen Improvisationsmaßnahme des Betriebes zu einem dauerhaften Strukturmerkmal zu werden, das die projektierte rassistisch hierarchisierte Nachkriegsordnung vorwegnahm.

Obwohl der unterstellte deutsche Siegfrieden dem Volkswagenwerk außerordentlich positive Perspektiven zu bieten schien, hegte die Unternehmensleitung gleichzeitig die Befürchtung, daß sich in der Nachkriegszeit die Anwerbung einer

36 Zum städtebaulichen Konzept etwa *D. Kautt*, Wolfsburg im Wandel städtebaulicher Leitbilder, Wolfsburg 1983; *R. Mattausch*, Siedlungsbau und Städteuegründungen im deutschen Faschismus, Frankfurt/M. 1981.

37 *O. Dyckhoff*, Automatisierung in der Fertigung mit besonderer Berücksichtigung des Volkswagenwerkes, S. 14 (BA-MA Freiburg, RL 3/1798).

geeigneten Stammbelagschaft erschweren könnte. Für die Zukunft rechneten Porsche und Lafferentz mit dem Zuzug von Facharbeitern und ihren Familien nur dann noch, falls die "vorbildlichen Sozialeinrichtungen" und die "mustergültigen Wohnungen" auch tatsächlich realisiert waren. Auf das Mittel der Dienstverpflichtung mochte die Unternehmensleitung für die kommenden Friedenszeiten nicht mehr vertrauen.

Die Schaffung guter infrastruktureller Voraussetzungen bildete für die Unternehmensleitung eine unabdingbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Start des Volkswagenwerkes nach Kriegsende. Deshalb zeigte sich die Unternehmensleitung am 12. März 1941 bei Beratungen über das Bauprogramm 1941 auch nicht abgeneigt, auf ein Angebot Himmlers einzugehen, der nach Auskunft des VW-Hauptgeschäftsführers Bodo Lafferentz vorgeschlagen hatte, "in der Stadt des KdF-Wagens ein Konzentrationslager zu errichten, um den dringendsten Arbeiterbedarf zu decken".³⁸ Aufgrund der "Dringlichkeit der Arbeiterbeschaffung" stellten Bodo Lafferentz und Ferdinand Porsche Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung von KZ-Häftlingen zurück. Auch über die befürchteten Auswirkungen auf die Stimmung der Bevölkerung setzte sich das Volkswagenwerk hinweg. Direktor Staab von der DAF-Wohnungsbaugesellschaft "Neuland" schlug mit Hinweis auf die von ihm für erforderlich gehaltene Überwachung vor, die Häftlinge an "geschlossenen Baustellen", insbesondere bei Tiefbauvorhaben, zum Einsatz zu bringen. Durch die Errichtung von Sichtblenden und Zäunen hoffte er die Wahrnehmungen der deutschen Bevölkerung zu minimieren.

Gleichzeitig erwog das Volkswagenwerk noch den zusätzlichen Einsatz von polnischen Juden. Den Hintergrund dieser Überlegung bildete ein Angebot des Reichsarbeitsministeriums, das im März 1941 über 70.000 Juden für einen Arbeitseinsatz im Reichsgebiet anbot. Diese sollten ursprünglich vom Reichssicherheitshauptamt aus dem Warthegau in das Generalgouvernement deportiert werden, waren aber stattdessen wegen fehlender Transportmöglichkeiten und der ablehnenden Haltung des Generalgouverneurs Hans Frank vom Gauleiter Arthur Greiser der Arbeitsverwaltung offeriert worden.³⁹ Das Volkswagenwerk wollte sich seinen Anteil an dieser neuen Arbeitskräftegruppe sichern und schätzte den

38 Stadtbaubüro der DAF, Abteilung Hochbau (Kau/Pe): Aktenvermerk Besprechung über Bauprogramm 1941 im Volkswagenwerk am 12. März 1941, S. 1 (Stadtarchiv Wolfsburg, Stadtbaubüro Nr. 370).

39 *Herbert*, Arbeit, S. 207; vgl. auch *U. D. Adam*, Judenpolitik im Dritten Reich, Düsseldorf 1972, S. 289f.

eigenen Bedarf auf bis zu 3.000 Personen.⁴⁰ Die Juden sollten nach dem Vorbild des Generalgouvernements kolonnenweise insbesondere bei den anfallenden Bauarbeiten Verwendung finden. Das Landesarbeitsamt Niedersachsen hatte einen Einsatz jüdischer Zwangsarbeiter auch den Reichswerken "Hermann Göring" in Salzgitter in Aussicht gestellt, die etwa 2.000 Juden beschäftigen wollten.⁴¹ Während bei den Reichswerken das Fehlen geeigneter Unterbringungsmöglichkeiten die Realisierung des Vorhabens unmöglich machte, begannen in der Stadt des KdF-Wagens sogleich die Vorarbeiten zur Erstellung eines "Judenlagers", das keineswegs mit dem projektierten Konzentrationslager identisch war.

Nach dem Willen Ferdinand Porsches sollten die KZ-Häftlinge und Juden beim Aufbau der geplanten NS-Musterstadt eingesetzt werden. Ganz unmißverständlich wies Porsche die DAF-Stadtbauleitung an, beim Einsatz der Häftlinge den "Stadtbau vordringlich zu berücksichtigen und lieber Bauvorhaben des Werkes zu Gunsten des Stadtbaues zurückzustellen".⁴² Der Konstrukteur des Volkswagens dürfte unter dem Eindruck der Stilllegungsabsichten zu Kriegsbeginn sein Lebenswerk von dem allgemein erwarteten Übergang in die Nachkriegszeit erneut gefährdet gesehen haben, da er befürchtete, daß das "Werk ohne Wohnungen und damit ohne Arbeiter eine Katastrophe bedeute".⁴³ Daraufhin plante das Volkswagenwerk, die vorhandenen Konkurrenz Nachteile der Automobilfabrik endgültig durch KZ-Häftlinge und jüdische Arbeitskräfte ausgleichen zu lassen. Offensichtlich sollte jener Glanz, der nach Kriegsende die erforderlichen deutschen Arbeitskräfte in die Stadtneugründung locken sollte, mit der Schwerarbeit von KZ-Häftlingen und Juden erkaufte werden.

Wenngleich die zugrundeliegenden Überlegungen der SS, von der die Initiative zur Errichtung des Konzentrationslagers wohl ausging, wegen der lückenhaften Aktenüberlieferung nicht exakt benannt werden können, standen die Planungen mit den Bestrebungen, den SS-Bausektor auszubauen und hierbei auf die Arbeitskraft

40 Stadtbaubüro der DAF, Abteilung Hochbau (Kau/Pe): Aktenvermerk Besprechung über Bauprogramm 1941 im Volkswagenwerk am 12. März 1941, S. 2 (Stadtarchiv Wolfsburg, Stadtbaubüro Nr. 370).

41 G. Wysocki, Arbeit für den Krieg. Herrschaftsmechanismen in der Rüstungsindustrie des "Dritten Reiches". Arbeitseinsatz, Sozialpolitik und staatspolizeiliche Repression bei den Reichswerken "Hermann Göring" im Salzgitter-Gebiet 1938/38 bis 1945, Braunschweig 1992, S. 136f. Wysocki nimmt fälschlicherweise an, daß es sich bei den jüdischen Zwangsarbeitern um KZ-Häftlinge handelte. Vgl. auch *Herbert*, Arbeit, S. 205.

42 Stadtbaubüro der DAF, Abteilung Hochbau (Kau/Pe): Aktenvermerk Besprechung über Bauprogramm 1941 im Volkswagenwerk am 12. März 1941, S. 3 (Stadtarchiv Wolfsburg, Stadtbaubüro Nr. 370).

43 Ebenda.

der KZ-Häftlinge zurückzugreifen, in engem Zusammenhang.⁴⁴ Eine untergeordnete Rolle spielte daneben, daß sich Himmler die DAF durch die Zuweisung von KZ-Häftlingen gewogen machen wollte, um seinen Anspruch auf angemessene Beteiligung an der Nachkriegsentwicklung von Werk und Stadt besser durchsetzen zu können. Dabei mochten die gleichzeitig betriebenen Pläne, im oberbergischen Waldbröl ein Volkstraktorenwerk und eine dazugehörige Stadt samt U-Bahn und Oper zu errichten, bestärkend gewirkt haben. Schließlich dürften die ohnehin engen Bindungen zwischen SS, dem Volkswagenwerk und der Porsche KG zur angestrebten Kooperation beigetragen haben, die auf die Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Spezial-Kraftfahrzeugen und der Erprobung und Lieferung von Kübel- und Schwimmwagen aufbauten.

Erst das von Hitler verhängte Verbot, polnische Juden als Arbeiter im Reichsgebiet einzusetzen,⁴⁵ brachte die sich anbahnende Zusammenarbeit zwischen SS und Volkswagenwerk zu Fall. Alle Arbeiten am "Judenlager" wurden nach dem 7. April 1941 mit Bekanntwerden des auf die Hitler-Entscheidung zurückgehenden Erlasses des Reichsarbeitsministeriums wieder eingestellt und die Ackerfläche der landwirtschaftlichen Nutzung zugeführt.⁴⁶ Obgleich das projektierte Konzentrationslager aus unbekanntem Gründen ebenfalls unverwirklicht blieb, war inzwischen die Überschreitung des Rubikons gedanklich vorweggenommen worden.

Weit früher als andere Industrieunternehmen befürwortete das Volkswagenwerk den Einsatz von KZ-Häftlingen und jüdischen Zwangsarbeitern. Es stand mit seinen Absichten allerdings nicht gänzlich allein. Während beim Volkswagenwerk eine Integration der Häftlingsarbeit in den laufenden Produktionsprozeß noch nicht geplant war, verhandelten im Januar 1941 die SS und die Akkumulatorenfabrik AG in Hannover über die Überlassung von KZ-Häftlingen, die bei der Herstellung von Batterien eingesetzt werden sollten. Da aber aus produktionstechnischen Gründen eine vollständige Trennung der KZ-Häftlinge von der sonstigen Belegschaft nicht gewährleistet werden konnte und überdies genügend andere Arbeitskräfte zur Verfügung standen, zerschlug sich das Vorhaben,⁴⁷ anders als im

44 K. Hüser, *Wewelsburg 1933-1945. Kult- und Terrorstätte der SS*, Paderborn 1982, S. 50ff.; H. Kaienburg, a. a. O., S. 90ff.

45 Adam, *Judenpolitik*, S. 290.

46 Aktenvermerk Blattmann betr. Einsatz von jüdischen Arbeitskräften vom 17.4.1941 (Stadtarchiv Wolfsburg, Stadtbaubüro Bd. 310).

47 H. H. Schröder, *Das erste Konzentrationslager in Hannover: Das Lager bei der Akkumulatorenfabrik in Stöcken*, in: *Konzentrationslager in Hannover. Kz-Arbeit und Rüstungsindustrie in der Spätphase des Zweiten Weltkrieges*, Hildesheim 1985, Bd. 1, S. 44-104, insb. S. 52ff. und Bd. 2, S. 592f.

Falle des zeitgleich beginnenden Häftlingseinsatzes der I.G. Farben in Auschwitz.⁴⁸

Nur ein dreiviertel Jahr später, zur Jahreswende 1941/42, kamen das Volkswagenwerk und die SS auf den Gedanken zurück, brachliegende Bauvorhaben durch den Einsatz von KZ-Häftlingen voranzutreiben, wobei insbesondere die Fertigungstellung des projektierten Gießerei-Komplexes Berücksichtigung fand. Um dem Vorhaben größere Durchschlagskraft bei vermuteten Kompetenzstreitigkeiten zu verleihen, bemühte sich Porsche um die direkte Zustimmung von Hitler. Gemeinsam mit dem neuernannten "Inspektor des Führers für das Kraftfahrzeugwesen", dem Direktor der Daimler-Benz AG Jakob Werlin, gelang es ihm, Hitler für eine beschleunigte Komplettierung des Volkswagenwerkes zu interessieren. Diese Unterstützung fand auf Vorschlag von Porsche, Werlin und des Reichsführers SS Himmler in einem schriftlichen "Führer-Befehl" seinen Ausdruck, der am 11. Januar 1942 festlegte, Fertigstellung und Inbetriebnahme sowie den weiteren Ausbau der Gießereien, insbesondere der Leichtmetall-Gießerei im Volkswagenwerk "mit allen Mitteln" zu beschleunigen.⁴⁹ Zu diesem Zweck sollten von Himmler Arbeitskräfte aus den Konzentrationslagern bereitgestellt werden. Hitler übertrug Himmler neben "Fertigstellung" und "Ausbau" auch den "Betrieb dieser Gießereien", was später zu langwierigen Auseinandersetzungen über den möglichen Zugriff der SS-Führung auf industrielle Kapazitäten Anlaß gab.⁵⁰

Anfang Januar 1942 bot angesichts der Niederlage deutscher Truppen vor Moskau die Rüstungsproduktion einen geeigneten, nunmehr jedoch unumgänglichen Begründungszusammenhang für die Anforderung von KZ-Häftlingen. Da die Leichtmetallgießerei sowohl der höheren Produktion von Kübelwagen dienen sollte, als auch die vorbereitete Aufnahme des Flugzeugmotoren- bzw. Panzermotorenbaus eine Vollendung der Baumaßnahme voraussetzte, stand die Anforderung von KZ-Häftlingen vordergründig mit einem rüstungswirtschaftlichen Projekt in Zusammenhang, das die langfristige Umstellung des Volkswagenwerkes auf Kriegsfertigung zu erleichtern schien.

Tatsächlich dürfte es Porsche aber auch weiterhin vornehmlich um die Verwirklichung seines vom *Detroit River Rouge-Komplex* beeinflussten

48 Vgl. etwa Hayes, a. a. O., S. 347ff.; Plumpe, a. a. O., S.380ff.; K.H. Roth, I.G. Auschwitz. Normalität oder Anomalie eines kapitalistischen Entwicklungssprungs, in: 1999, 4/1989, Heft 4, S. 11-28; ebenso G. Aly/S. Heim, Vordenker der Vernichtung. Auschwitz und die deutschen Pläne für eine neue europäische Ordnung. Hamburg 1991, S. 168ff.

49 Abgedruckt in Siegfried, Rüstungsproduktion, S. 61f.

50 Vgl. Kaienburg, a.a.O., S. 234ff.; A. Speer, Der Sklavenstaat. Meine Auseinandersetzungen mit der SS, Berlin 1984, S. 253f.

Konzeptes eines weitgehend autarken Vertikalkonzerns gegangen sein,⁵¹ das er zielstrebig seit den ersten Planungsskizzen verfolgte. Obwohl die Inbetriebnahme der Leichtmetallgießerei für den Herbst 1942 vorgesehen war, richteten sich die Hoffnungen der VW-Unternehmensleitung weniger auf die kurzfristige Steigerung der Rüstungsproduktion als auf die größere Unabhängigkeit von den vorhandenen Zuliefererstrukturen. Da Porsche aber weiterhin von einem raschen Sieg der deutschen Wehrmacht auf dem Kontinent ausging, überstieg in seiner Vorstellung der zivile Folgenutzen des Rüstungsprojektes seine kriegswirtschaftliche Bedeutung bei weitem. Zur Jahreswende 1941/42 mischten sich also rüstungswirtschaftliche Begründungen des Häftlingseinsatzes mit unternehmensstrategischen Zielen, die der Aufrechterhaltung einer ursprünglich zivilen Option einer nationalsozialistischen Massenmotorisierung verpflichtet waren.

Deshalb war Porsche im Rahmen eines Geschäftes auf Gegenseitigkeit auch zu Zugeständnissen an die SS bereit und sagte dem späteren Chef des SS-Wirtschaftsverwaltungshauptamtes, SS-Gruppenführer Oswald Pohl, für den Fall, daß "die Schutzstaffel helfend einspringt", die bevorzugte Lieferung von 4.000 Kübelwagen für die Waffen-SS zu.⁵² Das Interesse der SS an einer besseren materiellen Ausstattung ihrer motorisierten Militäreinheiten machte ein Kernstück der sich anbahnenden Kooperation zwischen Volkswagenwerk und SS aus, es erschöpfte sich freilich nicht darin.

Himmler und Pohl verfolgten daneben eine weitergehende Strategie zur Vergrößerung des wirtschaftlichen Einflusses der SS, die durch die Angliederung von industriellen Fertigungskapazitäten erzielt werden sollte. Aus diesem Grunde hatte Pohl im Rahmen der Aufstellung von SS-Baubrigaden ein eigenes Baubattillon für die "Bauzwecke Volkswagenwerk Fallersleben" vorgesehen, das aus je einer Tief- und Ausbau- sowie zwei Hochbaukompanien bestehen sollte, die insgesamt 800 Häftlinge umfaßten.⁵³ Diese weitreichenden machstrategischen wie

51 J.P. Womack/D.T. Jones/D. Ross, Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt/M. 1992⁵, S. 43f.

52 Aktenvermerk Dr. Hohberg betr. Besprechung am 29.1.1942, in: K.J. Siegfried, Rüstungsproduktion, S. 63.

53 Oswald Pohl an Heinrich Himmler vom 5.3.1942 einschließlich Anlage "Vorschlag für die Aufstellung von SS-Baubrigaden für die Ausführung von Bauaufgaben des Reichsführers-SS im Kriege und Frieden" vom 10.2.1942, S. 12 (BA Koblenz, NS 19/2065).

ökonomischen Bestrebungen der SS wurden jedoch durch die Einflußnahme Speers weitgehend neutralisiert.⁵⁴

Speer machte sich ab Ende März 1942 die fragliche rüstungswirtschaftliche Relevanz der projektierten Leichtmetallgießerei zunutze, um einerseits den Einfluß der SS auf die Rüstungswirtschaft einstweilen zurückzudrängen und andererseits die von ihm argwöhnisch beäugten, ausufernden Ausbaupläne des Volkswagenwerkes auf die Zeit nach Kriegsende zu verschieben. Zwar sanktionierte er am 28. April 1942 noch die etwa drei Wochen zuvor von ca. 600 KZ-Häftlingen aufgenommene Fertigstellung der Leichtmetallgießerei. Die Entscheidung über die maschinelle Einrichtung blieb jedoch offen. Oswald Pohl berichtete Heinrich Himmler, daß auf Veranlassung von Albert Speer das fertiggestellte Bauwerk "gegebenenfalls für einen anderen hochwertigen Rüstungszweck" genutzt werden sollte.⁵⁵

Nachprüfungen des Reichsministeriums für Bewaffnung und Munition und des Generalluftzeugmeisters ergaben übereinstimmend,⁵⁶ daß kein unmittelbarer rüstungswirtschaftlicher Bedarf für die von KZ-Häftlingen errichtete Leichtmetallgießerei vorhanden war. Schließlich zog die SS am 1. Oktober 1942 die Häftlinge aus dem Volkswagenwerk ab.⁵⁷ Wenngleich dem Volkswagenwerk durch die Ausbeutung von KZ-Häftlingsarbeitern zunächst nur eine Rüstungsruine entstanden war, die erst im Sommer 1944 notdürftig mit einer Tempergußanlage ausgestattet wurde, markierte das euphemistisch als "KZ Arbeitsdorf" bezeichnete Kommando einen Paradigmenwechsel in der Häftlingsausbeutung.⁵⁸ Erstmals sollte aus einem industriellen Arbeitskommando ein eigenständiges Hauptlager entstehen, dessen Basis das abgestellte Häftlings-Baubataillon bildete.⁵⁹

54 Vgl. *Speer*, a. a. O., S. 31ff. und 249ff., kritisch dazu *M. Hepp*, Fälschung und Wahrheit: Albert Speer und der "Sklavenstaat", in: *Mitteilungen der Dokumentationsstelle zur NS-Sozialpolitik* 1, 1985, Heft 3, S. 1-68.

55 Oswald Pohl an Heinrich Himmler vom 28.4.1942, in: *K.J. Siegfried*, Rüstungsproduktion, S. 68.

56 Amtschefbesprechung des Generalluftzeugmeisters vom 24.3.1942 (BA-MA Freiburg, RL 3/45, Bl. 8102).

57 Oswald Pohl an Heinrich Himmler vom 16.9.1942, S. 5, in: *Siegfried*, Rüstungsproduktion, S. 70; vgl. auch *Speer*, a. a. O., S. 48ff.

58 Den organisatorischen Ausdruck dieser Neuorientierung auf den industriellen KZ-Häftlingseinsatz bildete die Schaffung des SS-Wirtschafts-Verwaltungshauptamtes. Vgl. *Kaienburg*, a. a. O., S. 231ff. und *M. Karny*, Das SS-Wirtschafts-Verwaltungshauptamt. Verwalter der KZ-Häftlingsarbeitskräfte und Zentrale des SS-Wirtschaftskonzerns, in: *Hamburger Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur (Hg.)*, a. a. O., S. 153-169.

59 Oswald Pohl an Heinrich Himmler vom 30.4.1942, in: *Buchenwald - Mahnung und Verpflichtung. Dokumente und Berichte*, Berlin 1983⁴, S. 250-252, hier S. 251.

In enger Verbindung mit dem Bauvorhaben der VW-Leichtmetallgießerei stand auch die Grundsatz-Entscheidung von Himmler und Pohl, im KZ-System den ökonomischen Nutzen neben die grundlegende Terrorfunktion treten zu lassen. Der Chef des Wirtschafts-Verwaltungshauptamtes der SS, Oswald Pohl, berichtete am 30. April 1942 Heinrich Himmler über getroffene Maßnahmen zur Eingliederung der Inspektion der Konzentrationslager in sein Hauptamt und betonte insbesondere die Schwerpunktverlagerung "nach der wirtschaftlichen Seite hin", die eine "Mobilisierung aller Häftlingsarbeitskräfte zunächst für Kriegsaufgaben (Rüstungssteigerung) und später für Friedensaufgaben" zum Ziele hatte.⁶⁰ In diesem Sinne stand das KZ Arbeitsdorf des Volkswagenwerkes am Anfang einer unseligen Kooperation zwischen Wirtschaftsunternehmen und der SS, die späterhin zu einer Integration der Häftlingsarbeit in den Produktionsprozeß führte, während Mitte 1942 der Einsatz noch ausschließlich bei Baumaßnahmen erfolgte.

Das Volkswagenwerk übernahm in diesem Prozeß eine Vorreiterrolle und sah in der leihweisen Überlassung der Häftlingsarbeiter durch die SS allenfalls einen Handel zum beiderseitigen Nutzen. Die Lebens- und Arbeitsbedingungen der KZ-Häftlinge spielten dabei eine vollkommen untergeordnete Rolle. Es gibt keinerlei Hinweise, daß die Kooperation mit der SS und die Ausbeutung von Häftlingsarbeitern von der Unternehmensleitung des Volkswagenwerkes zum Gegenstand selbstreflektierender Erwägungen gemacht wurde. Vielmehr findet man die bedrückende Akzeptanzhaltung vor, die die Lebenslage von gesellschaftlich oder rassisch Ausgegrenzten ohne weitere Rücksichtnahmen der ökonomischen Prosperität des Unternehmens unterordnete.

Einen wichtigen Schritt in diese Richtung setzte das Volkswagenwerk mit der gleichfalls frühzeitigen Beschäftigung von sowjetischen Kriegsgefangenen, zu der sich die Unternehmensleitung am 3. Oktober 1941 bereitgefunden hatte.⁶¹ Die sowjetischen Kriegsgefangenen gelangten mehrheitlich unterernährt in das Unternehmen und ihr Hunger- und Seuchentod sowie die politisch oder rassistisch motivierte Drangsalierung setzten einen schleichenden Prozeß der Gewöhnung an die Beschäftigung ausgemergelter Arbeiter in Gang, der nach 1942 in eine allgemeine Verrohung der Arbeitskräftepolitik einmündete.⁶²

60 Ebenda, S. 251f.

61 Kriegstagebuch des Rüstungs-Kommandos Braunschweig, Eintragung vom 3.10.1941 (BA-MA Freiburg, RW 21-8/4, Bl. 91); siehe auch *Siegfried*, Leben der Zwangsarbeiter, S. 175ff.; *U. Herbert*, Fremdarbeiter. Politik und Praxis des "Ausländer-Einsatzes" in der Kriegswirtschaft des Dritten Reiches, Berlin 1985, S. 145ff.

62 Zur Untertageverlagerung etwa *R. Fröbe*, Arbeitseinsatz.

Die ab Herbst 1943 in Gang gesetzte Untertageverlagerung der Produktionskapazitäten insbesondere der Flugzeugindustrie brachten auch das Volkswagenwerk wieder in engen Konnex mit der SS und führten seit dem Frühjahr 1944 erneut und nunmehr in großem Umfang zum Einsatz von KZ-Arbeitern. Ausgangspunkt der Planungen, Produktionskapazitäten des Volkswagenwerkes in bombensichere Höhlen zu verlagern, bildete die schutzbedürftige Serienfertigung der Flugbombe Fi 103, zu deren Hauptproduzent das Volkswagenwerk seit April 1943 aufgerückt war.⁶³ Da die Flugbombe im Konzept der deutschen Luftwaffenführung eine zentrale Rolle einnahm,⁶⁴ kam im Oktober 1943 der Gedanke auf, die Serienfertigung dieser Waffe in einer lothringischen Höhle unterzubringen.⁶⁵ Als geeignete Lösung der Luftschutzprobleme bot sich ein Erzbergwerkskomplex bei Longwy mit ca. 200.000 Quadratmeter Fabrikationsfläche an.

Um der Konkurrenz von Daimler-Benz und anderen Rüstungsunternehmen zuvorzukommen, ergriff Ferdinand Porsche die Initiative und erreichte am 3. März 1944 beim Chef des Rüstungslieferungsamtes im Speer-Ministerium, SS-Brigadeführer Walther Schieber, die Aufnahme des Höhlenkomplexes von Thil in die aktualisierte Verlagerungsliste, die dem Volkswagenwerk die Zuweisung des gewünschten Höhlenraumes sicherte.⁶⁶ Nur einen Tag später gingen Porsche und sein Sohn Ferry zu Himmler, um bei ihm über die Gestellung von Häftlingsarbeiter für den Ausbau der Höhle zu einer Produktionsstätte zu verhandeln. Obgleich die Baumaßnahmen dieses Höhlenprojektes ausdrücklich in die Zuständigkeit der OT fiel,⁶⁷ genehmigte Himmler die Zuweisung von 3.500 KZ-Häftlingen und verlieh bei gleicher Gelegenheit Ferdinand Porsche den Totenkopfring des Reichsführers-SS.⁶⁸

63 Lieferplan Nr. 223, Generalluftzeugmeister /C-B2IB, Nr. 16122/43g.Kdos. (BA-MA, RL 3/1024).

64 *H.-D. Hölsken*, Die V-Waffen. Entstehung - Propaganda - Kriegseinsatz, Stuttgart 1984, S. 83ff.; siehe auch *M. Bornemann*, Geheimprojekt Mittelbau. Die Geschichte der deutschen V-Waffen-Werke, München 1971; *D. Irving*, Die Geheimwaffen des Dritten Reiches, Gütersloh 1965.

65 Protokoll der Amtschefbesprechung beim Generalluftzeugmeister vom 12.10.1943, S. 9 (BA-MA Freiburg, RL 3/59, Bl. 5026).

66 Reichsministerium für Rüstung und Kriegsproduktion, Chef des Rüstungslieferungsamtes, Walther Schieber, an Chef des Amtes Bau, Stobbe-Dethleffsen, vom 3.3.1944, S. 2 (BA Koblenz, R 7/1173, Bl. 266RS).

67 Zur Rolle der Organisation Todt bei der bombensicheren Unterbringung von industriellen Fertigungskapazitäten neuerdings *E. Raim*, Die Dachauer KZ-Außenkommandos Kaufering und Mühlendorf. Rüstungsbauten und Zwangsarbeit im letzten Kriegsjahr 1944/45, Landsberg 1992.

68 Kalendereintrag Heinrich Himmler vom 4.3.1944 (ebenda, NS 19/1445, Bl. 60); Fernschreiben Himmler an Pohl vom 4.3.1944, abgedruckt bei *Siegfried*, Rüstungsproduktion, S. 73; *ders.*, Leben, S. 37.

Da Hitler nach Vortrag der Staatssekretäre Karl Otto Saur und Erhard Milch für den Höhlenausbau des Volkswagenwerkes die "stärkste Unterstützung" befohlen hatte,⁶⁹ traten Porsche und Lafferentz bei der Durchsetzung ihrer Interessen auch selbstbewußt auf. Am 17. März 1944 verlangten die beiden Hauptgeschäftsführer des Volkswagenwerkes auf der Sitzung des neugegründeten Jägerstabes, der zum Zwecke der unverzüglichen Produktionssteigerung von Jagdflugzeugen eingesetzt worden war, eine verbindliche Zusicherung, daß dem Volkswagenwerk "diese Höhle hundertprozentig gesichert bleibt".⁷⁰ Als besonderes Faustpfand führte Porsche die drei Tage zuvor bei Pohl erreichte Zuweisung von 3.500 KZ-Häftlingen an, wobei er betonte, daß er durchaus noch zusätzliche "KZ-Leute" von Himmler erhalten könne.⁷¹ Wenngleich die KZ-Häftlinge vordringlich zur Durchführung der Baumaßnahmen zugewiesen werden sollten, plante Porsche darüber hinaus auch eine Verwendung bei der "Einrichtung und Fabrikation". Zu diesem Zwecke wollte er die "ganze Höhle mit KZ-Häftlingen belegen".⁷² Damit war eine neue Perspektive des Häftlingsarbeitseinsatzes benannt: Nunmehr sollten nach Abschluß der Bau- und Einrichtungsarbeiten KZ-Häftlinge zumindest große Teile der Produktionsbelegschaft stellen.

Zwar war der Wunsch nach Schutz der maschinellen Anlagen gegen die vermehrten alliierten Bombenangriffe vermutlich die wichtigste Triebfeder der Bemühungen der VW-Unternehmensleitung zur Beschaffung unterirdischen Verlagerungsraumes,⁷³ jedoch zeigt sich darüber hinaus der ausdrückliche Wille, im Zuge der Untertageverlagerung die vorhandenen Produktionskapazitäten auszuweiten und einen höheren Ausstoß zu erzielen. Dementsprechend unterbreite te Porsche dem Jägerstab auch den Vorschlag, neben dem Serienbau der Fi 103 die Produktion eines "kompletten Jägers" in der Höhle von Thil aufzunehmen.⁷⁴

69 Punkte aus der Besprechung mit Hitler am 5.3.1944, S. 3 (BA Koblenz, R 3/1509, Bl. 15).

70 Stenographischer Bericht über die Sitzung des Jägerstabes am 17.3.1944, S. 35 (BA-MA Freiburg, RL 3/7, Bl. 703), abgedruckt bei *Siegfried*, Rüstungsproduktion, S. 75. Siegfried datiert die Sitzung des Jägerstabes irrtümlicherweise auf den 7.3.1944.

71 Himmler hatte am 4. März 1944 Oswald Pohl aufgefordert, in der Frage der Zuweisung von Häftlingen Verbindung mit Porsche aufzunehmen. Die Vereinbarung zwischen Porsche und Pohl vom 14.3.1944 dürfte auf diese Anweisung Himmlers zurückgehen. Ebenda, S. 77.

72 Himmler sprach in diesem Zusammenhang von der Übernahme als "KL-Betrieb", ebenda, S. 73.

73 Vor dem Jägerstab äußerte Porsche dementsprechend: "Bis jetzt haben uns die Feinde Fallersleben noch nicht zusammengehauen." Ebenda, S. 75.

74 Ebenda, S. 75f. Konsequenterweise lehnte Porsche die Verlagerung der Ju 88-Produktion ab, da diese die Fabrikationsflächen im Neudeker Zweigwerk belegen

Die Produktionsaufnahme sollte schnellstmöglich und "um jeden Preis" erreicht werden, was für die KZ-Arbeiter ein mörderisches Arbeitstempo nach sich zog.⁷⁵ Der Untertageverlagerung kam neben ökonomisch zweckrationalen Aspekten, wie Maschinenschutz, fristgerechte Auftragsabwicklung und Belegschafts-sicherung aber zunehmend ein rein mythischer Wert zu: Der gemeinschaftliche Aktionismus inaugurierte eine ungeschmälerte Herrschaft über die Realität. Das zum Symbol geronnene Handeln setzte allerdings nur die innewohnende Destruktivität frei, da die Maßnahmen nur noch fortgesetzte Zerstörung bewirkten.⁷⁶ Hitler erschien die Betriebsamkeit der deutschen Rüstungswirtschaft deshalb auch als "Auftakt zu einer großzügigen und endgültigen Verlagerung der gesamten deutschen Industrie unter die Erde".⁷⁷

In Wirklichkeit verfehlte der Versuch, quasi unter den Augen der anrückenden alliierten Truppen neue Produktionsstätten fertigzustellen, sein eigentliches Ziel: Ein zählbarer Produktionserfolg konnte auch im Falle des Erzbergwerkes in Thil nicht erreicht werden. Kurz nach Anlauf der Endmontage der V 1 mußte am 2. September 1944 die Höhle wegen der ostwärts vorstoßenden amerikanischen Truppen wieder geräumt werden. Zwar sollte die Fi 103-Fertigung dann noch in einen Eisenbahntunnel bei Dernau verlegt werden; die Produktion konnte allerdings schließlich erst nach Überführung der maschinelle Einrichtung und eines Teils der Häftlinge im Höhlenkomplex der Mittelwerke aufgenommen werden, der unter direktem Zugriff der SS stand.⁷⁸ Nicht die Produktionsausweitung, sondern das wachsende Leid der Zwangsarbeiter und KZ-Häftlinge war die unmittelbare Folge dieser Unternehmenspolitik. Die wachsende moralische Indifferenz trug zu einer Arbeitskräftepolitik bei, die alle Maßnahmen den vermeintlichen Sachzwängen der als vorrangig angesehenen Kapazitätsauslastung unterordnete. Deshalb kann die Beteiligung des Volkswagenwerks an der Ausbeutung von KZ-

sollte. Schließlich waren in der unterirdischen Produktionsanlage die Endmontage der Fi 103 und von Jägerzellen sowie die Baugruppenfertigung der Ju 88, der U 76 und der Ta 154 vorgesehen: Rüstungsamt betr. Unterirdische Räume, Stand 8.8.1944, S. 3 (BA Koblenz, R 3/3010, Bl. 50).

⁷⁵ Vgl. R. Fröbe, "Wie bei den alten Ägyptern." Die Verlegung des Daimler-Benz-Flugmotorenwerks Genshagen nach Obrigheim am Neckar 1944/45, in: *Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts* (Hg.), a.a.O., S. 392-479; Perz, S a.a.O., S. 387ff.

⁷⁶ Zur nationalsozialistischen Mythenproduktion siehe H. Münkler/W. Storch, *Siegfrieden. Politik mit einem deutschen Mythos*, Berlin 1988, S. 103ff.; vgl. auch K. Vondung, *Magie und Manipulation. Ideologischer Kult und politische Religion des Nationalsozialismus*, Göttingen 1971, S. 211.

⁷⁷ Punkte aus der Besprechung mit Hitler am 5.3.1944, S. 2 (BA Koblenz, R 3/1509, Bl. 14)

⁷⁸ Bornemann, a.a.O., S. 108f..

Häftlingen ebensowenig mit ideologischen Komponenten erklärt werden, wie auch die Behauptung eines ausschließlich zweckrationalen Unternehmenskonzeptes fehlgreift. Die Beschäftigung der mehr als 860 Häftlinge des KZ-Kommandos Laagberg verweist vielmehr auf irrationale Züge der Häftlingsausbeutung: Seit April 1944 mußten im KZ-Kommando Laagberg KZ-Häftlinge unter dem Regiment des stellvertretenden Lagerkommandanten Callessen in der Stadt des KdF-Wagens Unterkünfte für mehrere Tausend Zwangsarbeiter errichten, die im Sommer 1943 für die Serienproduktion der Fi 103 angefordert worden waren. Zum Zeitpunkt der Arbeitsaufnahme war das Produktionsprojekt aber schon nach Thil verlagert worden. Obgleich die ebenfalls mit Häftlingsarbeitern vorangetriebene Dezentralisierungspolitik neue Quartiere beim Hauptwerk wenig sinnvoll machte, mußten die Insassen des Laagberg-Lagers bis Kriegsende die auszehrenden Bauarbeiten fortsetzen.

Die vermeintlich zielstrebige Strategie zur Unternehmenserweiterung mutierte somit zu einer menschenverachtenden Politik, die die Aporien der deutschen Kriegsgesellschaft auf ihren gewalttätigen Nenner brachte. Im Ergebnis führte die fortgesetzte Untertageverlagerung nämlich dazu, daß das Unternehmen in seine Verlagerungsstätten zerfiel, die sich einer zentralen Planung der Unternehmensleitung nicht mehr unterstellten. Die gesellschaftliche Atomisierung und die allmähliche Auflösung des Regimes fanden in der Dezentralisierung des Volkswagenwerkes ihr ökonomisches Spiegelbild, dessen Agonie gleichermaßen gewalttätige Züge trug.⁷⁹ Das Volkswagenwerk betrieb ungeachtet dessen die ökonomisch wie militärisch sinnlosen Projekte mit einer Nibelungentreue und Entschiedenheit, die darauf hindeuten, daß die Untertageverlagerung längst zum Selbstzweck geworden war.⁸⁰

All dies trug dazu bei, daß das Volkswagenwerk in hohem Maße auf die Beschäftigung von KZ-Häftlingen zurückgriff. Zwischen April 1944 und dem Kriegsende wurden sieben KZ-Außenlager eingerichtet, weitere waren in Planung. Insgesamt kamen etwa 7.000 KZ-Häftlinge für Belange des Volkswagenwerkes zum Einsatz, die Mehrheit bei Baumaßnahmen. Hierzu zählten das Außenkommando Thil des KZ Natzweiler, die Buchenwalder Außenkommandos "Rebstock" in Dernau, "Stein" und "Hecht" in Eschershausen sowie das

79 Vgl. *H. Münkler*, *Machtzerfall. Die letzten Tage des Dritten Reiches*, dargestellt am Beispiel der hessischen Kleinstadt Friedberg, Berlin 1985; *B. Rusinek*, *Gesellschaft in der Katastrophe. Terror, Illegalität, Widerstand - Köln 1944/45*, Essen 1989.

80 Die Fabrik war gleichfalls für die deutschen Arbeiter zum Bezugspunkt ihrer Umweltwahrnehmung geworden, weshalb diese gewöhnlicherweise bis Kriegsende ihren Betrieb auch nicht verließen, siehe *W. F. Werner*, "Bleib übrig". *Deutsche Arbeiter in der NS-Kriegswirtschaft*, Düsseldorf 1983.

Kommando Laagberglager des KZ Neuengamme. Hiervon zu unterscheiden sind zwei KZ-Kommandos, deren Häftlinge in der unmittelbaren Rüstungsproduktion eingesetzt waren. Nachdem mit einer dreihundertköpfigen Häftlingsgruppe, die ab Mai 1944 in der Endmontage der Fi 103 geschult worden war und dann ab Juni in Thil, Dernau und im KZ Dora-Mittelbau arbeitete, positive Produktionsergebnisse erzielt worden waren, wurden ab August 1944 500 und ab November 1944 650 zumeist jüdische Frauen bei der Tellerminen- und Panzerfaustherstellung eingesetzt. Noch Anfang März 1945 rekrutierte das Volkswagenwerk im KZ Buchenwald etwa 400 männliche Häftlinge aus dem Metallfach, die für die Teilefertigung von Flugzeugbaugruppen und die Endmontage von Flugbomben in einem vom Volkswagenwerk belegten Brauereikeller des Elbestädtchens Schönebeck ausgesucht wurden.

Ob und in welchem Maße die Sklavenarbeit von KZ-Häftlingen vom Unternehmen "nutzbringend bei der Durchsetzung neuer Fertigungstechnologien angewandt werden" konnte,⁸¹ muß einstweilen fraglich bleiben. Zum einen stellte die Tellerminen- bzw. die Panzerfaustherstellung allenfalls einen Randbereich der Industrieproduktion des Volkswagenwerkes dar. Diese Low-tech-Produktion diente vornehmlich der Ausnutzung der unbeschäftigten Pressenkapazitäten, warf aber gleichwohl zwischen 1942 und 1944 fast drei Mio. RM Bruttogewinn ab. Die Fließbandarbeit mit ihrer geringeren Anforderung an das Qualifikationsniveau der Beschäftigten erleichterte die Eingliederung der jüdischen Frauen in den Produktionsprozeß, zumal dieses Fertigungsband eine weitgehende Isolierung der KZ-Häftlinge von den sonstigen Beschäftigten möglich machte. Das Band gab das Arbeitstempo vor, was dem deutschen Aufsichtspersonal und den SS-Wachmannschaften weniger Veranlassung zu physischer Gewaltanwendung gab. Betroffene erinnern sich heute noch an die körperliche Beanspruchung und die hohen gesundheitlichen Belastungen bei den Lackierungsarbeiten, bezeichnenderweise blieb ihnen aber die Monotonie der Fließarbeit am intensivsten im Gedächtnis.

Unterlagen, die zweifelsfreie Aussagen zur Profitabilität der Häftlingsarbeit im Volkswagenwerk zulassen, stehen nicht zur Verfügung. Finanzberichte zeigen allerdings, daß die rückläufige Produktion von Tellerminen bis ins dritte Quartal des Jahres 1944 hinein einen relativ hohen Bruttogewinn ermöglichte, der sich bei

81 F. Pingel, Häftlingszwangsarbeit, Zum Verhältnis von Profit, Produktion und Rassenideologie in der nationalsozialistischen Wirtschaft, in: *Hamburger Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur (Hg.), a. a. O., S. 141-152, hier S. 148; allgemein zum Problem der Zwangsarbeit im Kapitalismus G. Rohwer, Kapitalismus und "freie Lohnarbeit" Überlegungen zur Kritik eines Vorurteils, in: Ebenda, S. 171-185.*

einem Umsatz von fast 1,6 Mio. auf immerhin 437.000 RM belief.⁸² Im vierten Quartal blieb zwar der Umsatzerlös auf gleicher Höhe, jedoch reduzierte sich bis Jahresende der kumulative Bruttogewinn um fast 130.000 RM auf 810.000 RM.⁸³ Ein ursächlicher Zusammenhang von Gewinnschmälerung und Beginn der Häftlingsarbeit läßt sich nicht nachweisen, so daß das Zahlenmaterial allenfalls die Schlußfolgerung auf eine Koinzidenz ermöglicht. Im übrigen deutet der Umstand, daß die Häftlingsfrauen seit Ende 1944 in die anlaufende Serienfertigung der Panzerfäuste 60 und 100 versetzt wurden, darauf hin, daß die Ausnutzung der Häftlingsarbeitskräfte durchaus rentabel gestaltet werden konnte.

Die ökonomische Zweckrationalität begründete mithin ein ambivalentes Verhalten, das auf der einen Seite bei Bauarbeiten den Tod von Häftlingen billigend in Kauf nahm und auf der anderen Seite die für die Endmontage der Fi 103 angelehrten jüdischen Metallarbeiter zumindest notdürftig versorgte. Bei den Produktionsarbeitern, deren Anlernung einen gewissen Aufwand gemacht hatte, sollte die Gewaltandrohung um die materielle Interessiertheit an einer Grundversorgung und an zusätzlicher Ernährung ergänzt werden, die bei mangelndem Arbeitseifer entzogen werden konnte. Mit dieser Politik knüpfte die Werksleitung an ihre Erfahrungen bei der "Aufpäppelung" unterernährter sowjetischer Kriegsgefangener wie auch an die 1944 intensivierten Erörterungen einer differenzierten Leistungsernährung der Zwangsarbeiter an.⁸⁴

Das Volkswagenwerk nutzte mithin in weit höherem Maße als andere Unternehmen KZ-Häftlinge für seine Zwecke.⁸⁵ Eine bloße Übernahme des SS-Programms der "Vernichtung durch Arbeit" läßt sich daraus sicherlich nicht ableiten, wohl jedoch ein duales Verhalten des Unternehmens: Inkaufnahme von körperlichem Raubbau und von Todesfällen im Interesse termingerechter Baufortschritte, andererseits Sicherung vergleichsweise erträglicher Arbeitsbedingungen, die durch vorliegende Erinnerungsberichte bestätigt werden⁸⁶ - vor allem auf dem

82 Finanz-Bericht der Bilanzstelle Hauptwerk für den Monat September 1944, Anlage 10, Blatt 1 (VW-Sammlung, Bochum 10.250). Der Bruttogewinn (= Umsatzerlöse - Selbstkosten) betrug in den Monaten Januar bis Mai 23,71% der Umsatzerlöse; im dritten Quartal stieg die Quote auf 27,47% an.

83 Volkswagenwerk GmbH Wolfsburg, Bilanz zum 31.12.1944, Anlage 10, Bl. 1 (ebenda, 10.251).

84 D. Eichholtz, Die "Krautaktion". Ruhrindustrie, Ernährungswissenschaft und Zwangsarbeit 1944, in: Herbert (Hg.), Europa, S. 270-294.

85 Im Hauptwerk der Volkswagenwerk GmbH machten Ende Dezember 1944 die KZ-Häftlinge einen Anteil von 22% an der Gesamtbelegschaft aus, bei den Reichswerken in Salzgitter betrug der Anteil etwa 10,5%, vgl. Mommsen, Geschichte, S. 60; Wysocki, Arbeit, S. 81.

86 Arbeit wurde zumeist als letzte Überlebenschance angesehen. Siehe hierzu J. Goldstein/I. F. Lukoff/H.A. Strauss, Individuelles und kollektives Verhalten in Nazi-

Hintergrund der Häftlingererfahrungen in Auschwitz. Mit Ethik hatte diese Differenzierung wenig zu tun. Vielmehr drückt sich hierin eine Unternehmenspolitik aus, die dem kriegswirtschaftlichen Zweck mit unterschiedlichen Instrumenten Rechnung trug und von dem Wunsch geleitet wurde, die Startbedingungen des nationalsozialistischen Unternehmens für die Zeit nach dem deutschen Sieg zu optimieren. Die Tradition der Ausländerbeschäftigung trug ein übriges dazu bei, daß die Unternehmensleitung nicht vor der Ausnutzung von KZ-Häftlingen und jüdischen Zwangsarbeitern zurückschreckte, sondern darin eine konsequente Fortsetzung ihrer improvisierenden Arbeitskräftepolitik sah.

2. Die Henschel Flugzeug-Werke - Von der Vermeidung zur strategischen Einbindung der Häftlingsarbeit

a. Unternehmensstrategie im vorletzten Kriegsjahr

"Die Arbeiterlage der Luftwaffenindustrie wird kritisch", schrieb der Staatssekretär im Reichsluftfahrtministerium (RLM), Erhard Milch, im Juni 1943 in einer Vorlage für Hermann Göring. Die Einziehungen von Fachkräften seien nicht mehr auszugleichen, Zugänge an deutschen und ausländischen Arbeitern blieben aus, Qualität und Umfang der Rüstungslieferungen für die Luftwaffe seien ernsthaft bedroht.⁸⁷ Tatsächlich nahm der Arbeitskräftemangel in der Luftfahrtindustrie in der zweiten Hälfte des Jahres 1943 dramatische Formen an. Die Verluste an der Ostfront machten zusätzliche Aushebungen notwendig, die den Fortgang der Rüstung an sich in Frage stellten. Die im Oktober 1943 beschlossene SE/III-Aktion ("Sondereinziehungsaktion III") sollte nicht weniger als 210.000 Gediente aus der deutschen Wirtschaft herauslösen, wobei 60.000 Mann allein auf die Luftfahrtindustrie entfielen.⁸⁸ Da die kaufmännischen Bereiche der Unternehmen bereits weitgehend "ausgekämmt" waren, bezogen sich die Einberufungsbescheide vor allem auf Facharbeiter der Geburtsjahrgänge 1914 - 22, die ausnahmslos als Spezialisten und Vorarbeiter in der Produktion eingesetzt waren. Der Leiter des Hauptausschusses Flugzeugzellen, Karl Frydag, schätzte, daß den Flugzeugwerken

Konzentrationslagern. Soziologische und psychologische Studien zu Berichten ungarisch-jüdischer Überlebender, Frankfurt/M.; New York 1991, S. 14ff. und 31ff.

⁸⁷ Vorlage Milch für Göring, 19.6.43 (BA-MA Freiburg RL 3/50, Bl. 423f).

⁸⁸ Zur SE/III-Aktion siehe Deutschland im Zweiten Weltkrieg, Bd. 4, hg. v. W. Schulmann u. a., Berlin 1984, S. 480 sowie die Handakte des Staatssekretärs im RLM, Erhard Milch (BA-MA Freiburg RL 3/2310), insbesondere "Auswirkungen der SE/III-Aktion auf die Kriegsproduktion", 20.10.43 (ebenda).

durch diese Aktion rund 20% aller noch verfügbaren Schlüsselkräfte dieser Kategorie verloren gingen.⁸⁹

Die krisenhafte Zuspitzung im Arbeitskräftesektor zog eine Radikalisierung der Arbeitskräfterekrutierung nach sich. Bereits 1942 hatte sich das RLM mit der SS in Verbindung gesetzt, um größere Kontingente von Häftlingen in die Produktion von Flugzeugen und Flugmotoren zu lenken.⁹⁰ Zu dieser Zeit sah das RLM noch einen konzentrierten Einsatz, den Aufbau sogenannter KZ-Werke (BMW/Allach; Heinkel/Oranienburg) vor, in denen die Häftlinge den weit überwiegenden Anteil der produktiven Belegschaft stellten.⁹¹ Nun aber setzte sich die Konzeption durch, mit der Arbeit von Häftlingen den Prozeß dynamischer Unterschichtung aufrechtzuerhalten, der den Ausländereinsatz in der deutschen Wirtschaft seit 1940 charakterisierte. Nachdem weitere "Ostarbeiter" der Rüstungsproduktion nicht mehr zuzuführen waren, bildeten KZ-Häftlinge die unterste Schicht der Arbeiterschaft in den Rüstungsbetrieben.

Binnen eines Jahres wurde die "größte in sich geschlossene Branche" (Rolf Wagenführ) der deutschen Industrie auch relativ der größte Nachfrager dieser Art von Zwangsarbeit. Zeigte das Konzept des konzentrierten Einsatzes 1942/43 noch durchaus das Bemühen, die Konfrontation mit der grausamen Realität der Häftlingsarbeit auf einige ausgewählte Werke zu beschränken, so wurde der Anblick von Arbeitern in Häftlingskleidung 1944 Alltag. KZ-Häftlinge wurden in immer kleineren Kontingenten in die Bauvorhaben, dann auch in den Produktionsprozeß der Flugzeugfirmen eingeschleust. Ab Mitte 1944 galt, daß die Mehrzahl der Flugzeughersteller Häftlinge in ihrer Belegschaft hatte.⁹² Mit dem Mangel an Arbeitskräften ist somit zweifellos ein wesentliches Moment benannt, das die Rüstungsbürokratie und die Gesamtheit der deutschen Industrie bewegte und zu der fast bruchlosen Überleitung vom Fremdarbeiter- zum Häftlingseinsatz führte.⁹³

89 Schreiben des Leiters des Hauptausschusses Zellen an Milch, 18.11.43 (ebenda RL 3/2310).

90 Generalluftzeugmeister-Besprechung (GL-Besprechung) im RLM vom 10.3.42, S. 14 (ebenda RL 3/860, Wortprotokoll; ebenda RL 3/45, Bl. 8117, Ergebnisprotokoll).

91 "Aktennotiz über Besprechung bei Fl.Oberstabsingenieur Alpers, RLM, am 17. Sept. 1942", 18.9.42 (Heinkel-Archiv, Stuttgart (HeA), unverzeichnete Akte "Korrespondenz RLM") sowie Leistungsbericht über Heinkel-Werke GMBH Oranienburg für die Zeit vom 1.3.42 bis 31.7.43 (HeA 4 63). Zu Allach (5.500 Häftlinge 1944) siehe H. Mönnich, BMW. Eine deutsche Geschichte, München, Zürich 1991, S. 350 u. 372-377.

92 Siehe die Übersichten zu den KZ-Außenlagern in M. Weinmann, (Hg.), Das nationalsozialistische Lagersystem (CCP), Frankfurt 1990, S. 376-377, 560-561, 564-567, sowie: "Häftlingseinsatz für Zwecke der Luftfahrtindustrie", Anlage zu Schreiben Himmler an Göring v. 9.3.44, IMT Bd. XXVII, 1584-PS.

93 Siehe dazu vor allem Fröbe, Arbeitseinsatz.

Aus der Sicht der Unternehmen der Flugzeugindustrie war die Situation Ende 1943 jedoch komplexer. Die erneute Zuspitzung in der Arbeiterfrage überschneidet sich mit einem fundamentalen Wandel der Prioritätensetzung in der Luftrüstung, der den meisten Unternehmen weit mehr Kopfzerbrechen bereitete. Als Reaktion auf die mit der Bombardierung von Hamburg einsetzende konzentrierte alliierte Luftoffensive gab die Luftwaffe das Dogma einer gleichmäßigen Ausrüstung offensiver und defensiver Verbände auf. Den deutlichsten Ausdruck fand diese gewandelte Haltung in dem sogenannten "Reichsverteidigungsprogramm" Nr. 224, das zwar zugunsten eines in den Gesamtstückzahlen reduzierten Programms aufgegeben wurde, aber dennoch als Fanal wirkte. Ergab sich im Vorgängerprogramm 223 ein Verhältnis zwischen dem einmotorigen Hauptjagdflugzeugmuster (Messerschmitt 109) zum zweimotorigen Universalkampfflugzeug (Junkers 88) von 4:1, so lag es hier bei 8:1.⁹⁴

Eine Umstellung ganzer Werke auf die Produktion von Jagdflugzeugen ließ die Situation bei den Herstellern von Vorrichtungen und Werkzeugmaschinen nicht mehr zu. Stattdessen stand zu erwarten, daß die weitere Konzentration auf Verteidigungsflugzeuge dazu führen würde, daß die Kernunternehmen der Jagdflugzeugproduktion zu einer intensiveren Nutzung ihrer Kapazitäten übergehen und für den Zwei- und Mehrschichtbetrieb die letzten Facharbeiter aus den Bomberwerken abziehen würden.⁹⁵ Für Unternehmen wie Heinkel und Junkers, vor allem aber für die Reihe der Lizenzhersteller bedeutete dies, daß sie wenigstens mit einer drastischen Reduzierung ihres Produktionsprogramms, wenn nicht mit einer Aufgabe ihrer Werke rechnen mußten.

Wie sich diese Nachfrageverschiebung auf die Strategien dieser Unternehmen auswirkte, ist bislang noch nicht untersucht worden. Dabei wirft sie gerade im Zusammenhang mit der Beschäftigung von KZ-Häftlingen Fragen auf. Die Unternehmen, die sich Sorgen über die Auslastung ihrer Kapazitäten machen mußten, waren gezwungen, Strategien zu entwickeln, um ihre Präsenz auf dem Rüstungsmarkt zu sichern. Sie hatten aber zugleich weniger Spielraum, wenn es darum

⁹⁴ Zum Reichsverteidigungsprogramm siehe *D. Irving*, Die Tragödie der Deutschen Luftwaffe. Aus den Akten und Erinnerungen von Feldmarschall Milch, Frankfurt/M., Berlin 1970, S. 299f., 307f und die Lieferpläne Nr. 223 v. 15.4.43, GL/C-B21 Nr. 16080/43 g. Kdos. und Nr. 224 v. 1.10.43, GL/C-B21 Nr. 17844/43 g. Kdos. (BA-MA Freiburg RL 3/1050, Fol. 294-298 bzw. RL 3/1030).

⁹⁵ Bereits im Mai 1943 hatten die Wiener Neustädter Flugzeugwerke, einer von drei Hauptproduzenten der Me 109, vorgeschlagen, ihren Monatsausstoß durch Zusammenziehung von zusätzlichen Arbeitern von dann 200 auf 1.200 Flugzeuge zu erhöhen. Der Vorschlag wurde aus "Luftschutzgründen" verworfen: Notiz der Besprechung bei Göring v. 13.5.43 (ebenda. RL 3/60, Bl. 5570).

ging, über die Bedingungen für Aufträge zu verhandeln. Es liegt also nahe zu fragen, inwieweit die unternehmerische Strategiebildung gegen den erwarteten Auftragsmangel den Maßnahmen der Rüstungsbürokratie gegen den Arbeitskräftemangel in die Hände spielte und ob diese Wechselbeziehung zu dem Effekt führte, daß ethisch begründete Widerstände gegen den Einsatz von KZ-Häftlingen in der Flugzeugindustrie offenbar schneller wegbrachen als anderswo. Dem Zusammenhang zwischen der Nachfrageverschiebung auf dem Rüstungsmarkt, der unternehmerischen Strategiebildung und den möglichen Auswirkungen auf den Einsatz von KZ-Häftlingen wird im Folgenden am Beispiel der Henschel Flugzeug-Werke AG nachgegangen.

Die HFW⁹⁶ schien auf den Wandel des Rüstungsmarktes gut vorbereitet zu sein. Das 1933 als Tochter des Henschel-Konzerns gegründete Unternehmen umfaßte zehn Jahre später rund 13.000 Beschäftigte, die hauptsächlich am Sitz des Unternehmens in Berlin-Schönefeld arbeiteten. Die Firma bezog zwar seit 1939 den Großteil ihres Umsatzes aus der Lizenzproduktion der Ju 88, war aber schon frühzeitig dazu übergegangen, diese nachteilige Festlegung durch die Hereinnahme von Alternativprodukten aufzulockern. Neben der Produktion von eigenen Konstruktionen, die andere taktische Anforderungen bedienten als die Ju 88,⁹⁷

96 Die folgenden Ausführungen basieren im wesentlichen auf dem detaillierten Berichtssystem der Tochtergesellschaften des Henschel-Konzerns. Walter Hormel, der Vorstandsvorsitzende der HFW, verfaßte für Oscar Henschel, den Konzernchef, im Durchschnitt zweimal wöchentlich einen Bericht über Ereignisse, Verhandlungen u. ä., die die Henschel Flugzeug-Werke betrafen. Diese als "streng vertraulich - Panzerschrank" gekennzeichneten sog. "Tagesberichte" oder "roten Nachrichten" wurden zusammen mit Informationen über Bauten, Arbeitsstundenaufteilung, Lieferungen, Auftragsbewegung und -bestand und einer Saldenbilanz mit etwa halbjähriger Verzögerung zu "Monatsberichten" zusammengefaßt, die - angereichert um allgemeine politische und militärische Nachrichten - für jeden einzelnen Tag die wichtigsten Ereignisse und Besprechungen im Umfeld des Unternehmens auflisteten. Die Monatsberichte (im Folgenden zit. als MB) der Jahre 1943 und 1944, die (ohne Dokumentenanlagen) erhaltenen roten Nachrichten (zit. als TB; bis No. 650, 1.6.44) und ein Anlagenband zu den roten Nachrichten (No. 721-742) konnten im Archiv der Henschel Flugzeug-Werke GmbH, Kassel (HFWA), für diese Untersuchung herangezogen werden. Herrn Kesting und Herrn Goetsch von den Henschel Flugzeug-Werken sei an dieser Stelle ebenso für ihre wohlwollende Unterstützung gedankt wie Herrn Ing. Otto Oeckl, München, der zusätzliches Material aus seinem Besitz zur Verfügung stellte und bei mehreren Gelegenheiten half, Lücken in der schriftlichen Überlieferung aus seiner Erinnerung zu schließen.

97 Ursprünglich hatte sich die HFW durchaus an den Ausschreibungen um Schwerpunktmodelle beteiligt, seit 1938 sah das Unternehmen seine Chance in weniger spektakulären Konstruktionen für Nah- und Fernaufklärer sowie Infanterieflugzeuge. Leiter der Konstruktion war Franz Nicolaus, in der Weimarer Republik Chefingenieur der getarnten Luftrüstungsabteilung im Heereswaffenamt.

verfolgte die HFW die Strategie, mit einer gezielten Innovationstätigkeit im Bereich der ferngelenkten Bomben und Flakraketen,⁹⁸ vor allem aber in der Produktionstechnik⁹⁹ langfristig das Profil eines "Technologieunternehmens" aufzubauen.

Im Feld der Fertigungstechnologie konzentrierte sich das Unternehmen in der zweiten Kriegshälfte vor allem auf die Weiterentwicklung eines Produktionssystems, das bei der Firma Dornier erfunden worden war und im Kern in der Übertragung von Bautechniken des Schiffbaus auf den Flugzeugbau bestand. Die Nietlöcher der Einzelteile wurden bei dieser Bauart herangezogen, um eine maßgerechte Herstellung auch bei den im Flugzeugbau üblichen engen Toleranzen zu sichern. Nicht nur, daß damit eine Dezentralisierung der Teileherstellung und eine weitgehende Verwendung von Schablonen und solchen Spezialwerkzeugen möglich wurde, die den Bearbeitungsgang exakt vorgaben. Die Montage, die im klassischen Metallflugzeugbau erhebliche Meß- und Paßarbeiten und damit Facharbeiter erforderte, wurde gerade von solchen Tätigkeiten entlastet. Die sogenannte Lochbauweise¹⁰⁰ bot demnach erstmals die Chance, Flugzeuge am Fließband zu montieren und somit im Kernbereich der Rüstung die "amerikanische Fertigung", ein zentrales Leitbild der nationalsozialistischen Rationalisierungsbewegung, in die Wirklichkeit umzusetzen.

Wegen der Leistungsfähigkeit der Firma im Fertigungsbereich wurde Henschel als eines der ersten Unternehmen von der Verschiebung der Rüstungsprioritäten erfaßt. Seit Herbst 1942 wurden Anlagen für die Ju 188, das Nachfolgemuster der Ju 88, im Werk Schönefeld errichtet. Kurz vor Abschluß dieser Arbeiten, im

98 Die Konstruktion der Fernlenkbomben ging auf die Forschungen zurück, die Herbert Wagner seit 1940 in einer eigens geschaffenen Abteilung "F" durchführte. Vgl. *E. W. Constant II, The Origins of the Turbojet Revolution*, Baltimore 1980, S. 201-204.

99 Nicht zuletzt wegen dieser Spezialisierung auf Probleme der Produktionstechnik wurde der technische Direktor der HFW, Karl Frydag, zum Leiter des Hauptauschusses Flugzeugbau berufen. Sein Nachfolger bei Henschel wurde 1943 Otto Oeckl, der schon in den dreißiger Jahren die Öffentlichkeitsarbeit im Sinne der Profilierung des Unternehmens in diesem Feld mitgetragen hatte: *K. Frydag, Serienfertigung im Flugzeugbau*, in: *Henschel Flugzeug-Werke AG, Henschelheft*, Schönefeld o. D. (1939), S. 2-8; *O. Oeckl, Die Entwicklung und der Stand von Betriebsmitteln im Metallflugzeugbau*, in: *Ebenda*, S. 10-17. *ders.*, *Konstruktion und Fertigung im neuzeitlichen Metallflugzeugbau*, in: *VDI-Z 82*, 1938, S. 309-314.

100 Die seit 1917 entwickelte Lochbauweise besaß, da sie ganze Werkzeuggruppenüberflüssig machte, als einzige unter den fertigungstechnischen Innovationen im Flugzeugbau des zweiten Weltkriegs systematische Qualität. Für einen Überblick siehe *H.-J. Braun, Fertigungsprozesse im deutschen Flugzeugbau 1926-1945*, in: *Technikgeschichte* 57, 1990, S. 111-135.

März 1943, befahl Milch ihren Abbruch und stattdessen die Vorbereitung der Produktion des zweimotorigen "Zerstörers" Messerschmitt 410.¹⁰¹ Aber auch das Interesse an diesem Muster erlosch. Nachdem zuletzt nur noch die Befürchtung für einen Aufschub gesorgt hatte, eine erneute Abstopfung und die damit verbundene Vernichtung der bereits geleisteten Arbeiten würde zu Unruhe unter der Arbeiterschaft führen,¹⁰² wurde der Auftrag im Dezember 1943 storniert.¹⁰³

Die HFW war damit gezwungen, nach einem mehr als einjährigen Umrüstungskarussell an den Ausgangspunkt zurückzukehren. Als Kompensation für den Ausfall der Me 410 erhielt die Firma zusätzliche Aufträge für die Ju 88.¹⁰⁴ Das mit der Untersuchung dieses Desasters beauftragte Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit stellte fest, daß der durch die Umstellung hervorgerufene Produktionsausfall bei der HFW sich auf 61% der Gesamtausbringung für 1943 summierte.¹⁰⁵ In beiden Abschnitten der Umrüstung mußte zudem ein Großteil der Werkzeuge, für die Lochbauweise konstruiert und daher bei anderen Firmen nur bedingt einsetzbar, verschrottet werden.

Obwohl die Firma während des gesamten Jahres 1943 einen Auftragsbestand von durchschnittlich zweieinhalb Jahresumsätzen vorweisen konnte,¹⁰⁶ machte sich

101 GL-Besprechung v. 9.3.43 (BA-MA Freiburg RL 3/19, Bl. 4650).

102 S. GL-Besprechungen v. 24.8.43 (ebenda RL 3/24, Bl. 7033 u. 7042) v. 21.9.43 (ebenda RL 3/25, Bl. 7523 u. 7532).

103 TB Nr. 596/ Punkt 5 v. 6.12.43 u. Nr. 597/3 v. 9.12.43, HFWA.

104 Im Programm 225/1 (Dez. 1943) erschien HFW schon nicht mehr als Produktionsstätte für dieses Flugzeug (Eintrag 7.12./Punkt b, MB Dezember 1943 sowie Technischer Bericht, MB Dezember 1943, HFWA).

105 "Ergebnisse der Untersuchungen über die durch Programmwechsel entstandenen Verluste", 8.5.44 (Anlage zu MB Dezember 1943, HFWA). Die Umstellung bei Henschel wurde in einer Zusammenstellung des Planungsamtes im Speer-Ministerium von besonders gravierenden Fehlern der Rüstungsplanung ausdrücklich herausgestellt: "Zusammenstellung der Vorschläge zur Mobilisierung von Leistungsreserven", o. D. (Mai 1944) (BA Koblenz R 3/1813, Bl. 2-97, insbes. Bl. 6 u. 93) und schon vorher drastisch kommentiert: "Wechsel von Programmen im Werk ist eine Sünde wider den heiligen Geist". Siehe das Schreiben des Leiters des Planungsamtes (Kehrl) an Wagenführ u. a., 21.4.44 (ebenda Bl. 103/4). Ähnlich sah das United States Strategic Bombing Survey (USSBS) den Fall: USSBS, Aircraft Division Industry Report, o. O. 1947, (= European Report 4), S. 43, Nachdruck in: D. MacIsaac (Hg.), The United States Strategic Bombing Survey, Vol. II, New York 1976.

106 Bei einem Gesamtlieferwert von 230 Millionen RM im Jahr 1943 entfielen (neben Vorrichtungsbau, Reparaturen und Umbauten, Entwicklung, Ersatzteilbevorratung und Kleinaufträgen) rd. 184 Mio. auf den Bau von Flugzeugen. Den Hauptanteil stellte die Produktion der Ju 88 mit 91 Mio., gefolgt von der Hs 129 mit 46 Mio. und der Fernlenkbombe Hs 293 mit 44 Mio. Ein weiteres eigenes Muster (Hs 130) stand mit drei Mio. RM zu Buche ("Gesamtlieferwert 1943", Anlage zu MB Dezember 1943, HFWA). Der Auftragsbestand auf alle diese Muster wies

aufgrund dieser Erfahrung eine gewisse Krisenstimmung breit. Auch wenn Henschel sich einen zusätzlichen Anteil an der Produktion der Ju 88 gesichert hatte, war dieses völlig veraltete Flugzeug keine Option für den Rüstungsmarkt des Jahres 1944. Hinzu kam, daß das RLM im Herbst 1943 entschied, die letzte firmeneigene Konstruktionen - das Schlachtflugzeug Henschel 129 - bis Ende 1944 aus dem Serienprogramm zu nehmen.¹⁰⁷ Die tiefgreifendste, weil unerwartete Entwicklung betraf aber die Herstellung von Fernlenk Waffen. Die bei der HFW in Serie produzierte Fernlenkbombe Henschel 293 konnte nur von einem schweren mehrmotorigen Flugzeug aus eingesetzt werden und war daher davon abhängig, daß die Luftwaffe *überhaupt* ein Bombenflugzeug dieser Klasse in Auftrag hatte. Die Tatsache allein, daß ein Bericht Karl Frydags über eine mehrstündige, zur langfristigen Planung angesetzte Sitzung bei Göring sich auf drei Worte reduzieren ließ - "Bomber- und Jägerprogramm"¹⁰⁸ - reflektiert daher die Ängste der Leitung der HFW. Im Herbst 1943 drohte ein Ausfall aller drei Pfeiler des Produktionsprogramms, das Unternehmen war in seinem Kern gefährdet.

Die einzige Möglichkeit, diese Entwicklung abzuwenden, war der Einstieg in die Jägerfertigung. Die HFW mußte an Aufträge für eines der zwei einmotorigen Jagdflugzeuge der deutschen Luftwaffe (Messerschmitt 109 und Focke-Wulf 190) kommen, Muster also, die wenigstens mittelfristig eine kontinuierliche Produktion garantierten. Dies gelang bereits im August 1943. Nachdem das RLM im Zuge der Ausarbeitung des Reichsverteidigungsprogramms um Vorschläge für eine kapazitätsschonende Ausweitung der Jagdflugzeugproduktion gebeten hatte,¹⁰⁹ unterbreitete der technische Direktor der HFW, Otto Oeckl, am 23. August 1943 während einer Besprechung mit Milch den Plan, daß jede Bomberfirma ein Jagdflugzeugteil zusätzlich zu dem eigentlichen Programm fertigen solle, um so eine komplette zusätzliche Großteilproduktion für die Montageköpfe der Jägerwerke zu schaffen. Der Vorschlag wurde angenommen und Henschel erhielt den Auftrag,

zum selben Zeitpunkt 509 Mio. RM aus (Auftragsbewegung, MB Dezember 1943, HFWA).

107 Die entsprechende Mitteilung Frydags gab Hormel mit der Erläuterung an O. R. Henschel weiter, "den Auslauf möglichst zu strecken [...] ist von einschneidender Bedeutung für Werk Johannisthal (Werk II, s. u., L.B.) und die Pariser Verlagerungen" (TB 596/5, 6.12.43, HFWA).

108 Eintrag 15.10./a, MB Oktober 1943, HFWA (Hervorhebung im Original). Das Wortprotokoll der Sitzung vom 14.10.43 bei Göring umfaßt 128 Seiten (BA-MA Freiburg RL 3/61, Bl. 6147-6274).

109 Ergebnisprotokoll der Entwicklungsbesprechung vom 20.8.43 (BA-MA Freiburg RL3/42, Bl. 6296). Auf dieser Sitzung teilte Frydag bereits Umriss des Plans mit, eine komplette Teilefertigung "ausser dem Haus" zu schaffen. Ein Protokoll der für den 23.8.43 angekündigten Sitzung "mit der Industrie" ist nicht überliefert.

den linken Tragflügel des Standardjagdflugzeugs der Luftwaffe, der Messerschmitt 109, mit einer monatlichen Stückzahl von maximal 500 Stück zu bauen.¹¹⁰ Heinkel bekam den rechten Tragflügel, Dornier den Rumpf. Da es sich um ein eingelaufenes Muster handelte, waren Zeichnungen und Materiallisten leicht zu beschaffen, auch die Kapazität des Werkzeug- und Vorrichtungsbau der Bomberwerke war nicht überfordert, da es eben nur um ein Großteil, nicht ganze Flugzeuge ging. Die dezentrale Komponentenfertigung hatte also durchaus Chancen realisiert zu werden. Die an sie geknüpften Erwartungen waren entsprechend. Der Sonderausschuß F2 (Messerschmitt-Flugzeuge) schätzte, daß durch diese Maßnahme bis zum Oktober 1944 knapp 7.000 Me 109 zusätzlich zum Programm 224 hergestellt werden könnten.¹¹¹

Obwohl das Gesamtvolumen mit 18 Millionen RM nur einen Monatsumsatz ausmachte,¹¹² hatte Henschel sich wenigstens einen Auftrag gesichert, der kaum davon bedroht war, durch Typenbeschränkungen storniert zu werden. Im Sinne der skizzierten Selbststilisierung des Unternehmens zog die HFW die Bandstraße für die Me 109 als Modell für die "Fertigung im amerikanischen Stil" auf. Das auf der Lochbauweise beruhende Fließband für den Flügel sollte so weit wie möglich "völlig ungelernte Arbeitskräfte" beschäftigen¹¹³ und trug somit nicht zuletzt der Arbeitseinsatzlage an der Jahreswende 1943/44 Rechnung. Vor allem aber diente die Produktion in den Hallen 5 (Herstellung des Hauptholms), 7 und 12 (jeweils Fließbänder für die Montage des Flügels) des Werkes Schönefeld dazu, die HFW bei Werksbesichtigungen, in einem Werbekatalog¹¹⁴ und in einem verbreiteten "Rüstungspropagandafilm"¹¹⁵ des Speer-Ministeriums als produktionstechnisch fortschrittlichstes Unternehmen der deutschen Flugzeugindustrie zu präsentieren.

Der Erfolg der Werbekampagne zeigte sich rasch. Die HFW erhielt ab August 1944 Anfragen der japanischen Heeresluftwaffe, die das komplette Fertigungsver-

110 TB No. 577/5, 24.8.43, HFWA.

111 Schreiben des Sonderausschusses F2 an RLM GL/C-B2I, 8.9.43, (BA-MA Freiburg RL 3/1102, Bl. 85).

112 Auftragsbewegung, MB September 1943, HFWA. Bezeichnenderweise wurde der Me 109-Auftrag zunächst unter "Kleinaufträge" verbucht und rückte erst Mitte 1944 in die normalen Zellaufträge auf.

113 Zitiert nach "Baustraße für Flügelholm Me 109", 13.3.44 (Sammlung Oeckl).

114 "Baustraße für Flügelholm Me 109", 13.3.44 (Sammlung Oeckl).

115 Der Film über "Fertigungsmethoden im neuzeitlichen Flugzeugbau" ist in der Bildabteilung des Deutschen Museums überliefert (Film No. 93). Eine japanische Version wurde durch das Propaganda-Ministerium freigegeben (Eintrag 1.11./c, MB November 1944), eine spanische vorbereitet (Eintrag 18.11./b, MB November 1944, HFWA). Zur Rüstungspropaganda des Ministeriums Speer s. *K.H. Ludwig*, *Technik und Ingenieure im Dritten Reich*, Düsseldorf 1974, S. 439 u. 443-451.

fahren erwerben wollte. Mit dem Flügelauftrag war es Henschel also gelungen, sich nicht nur eine Nische auf dem prosperierenden Teil des Rüstungsmarktes zu sichern, sondern auch das unternehmensstrategisch bedeutendste Technologieprojekt der Kriegsjahre um ein gutes Stück voranzubringen. Weit über den rein monetären Effekt hinaus - bei den Gesprächen mit den Japanern ging es um eine Lizenzsumme von 1,5 Mio. RM¹¹⁶ - war also der Wert des Auftrags kaum zu unterschätzen.

b. Die Option der Häftlingsarbeit

Als der Serienbau des Flügels im April 1944 begann, hatten sich drastische Veränderungen in der strategischen Situation des Reiches und, als Folge davon, für die Organisation der Luftrüstung ergeben. Seit September 1943 waren die amerikanischen Luftstreitkräfte dazu übergegangen, schwerpunktmäßig Flugzeugfirmen zu bombardieren. Vor allem die zentralen Jägerwerke wurden dabei so vernichtend getroffen, daß die Luftrüstung in sich zusammenbrach. Zum 1. März 1944 entstand unter Zusammenfassung von Instanzen des Reichsluftfahrtministeriums und des Rüstungsministeriums der sogenannte "Jägerstab", der seine Aufgabe darin sah, neben der beschleunigten Wiederaufnahme der Arbeit in den zerstörten Werken eine weitgehende Dezentralisierung und unterirdische Verlagerung der Industrie zu forcieren.¹¹⁷

Die HFW geriet fast augenblicklich in den Sog dieses Verlagerungsprogramms. Bereits am 27. März 1944 erhielt das Unternehmen einen Vorbescheid auf die oberirdische Verlegung der Flügelfertigung.¹¹⁸ Noch während dafür die Vorbereitungen getroffen wurden, mehrten sich jedoch die Anzeichen, daß die Produktion der Tragflächen der Me 109 in das unterirdische Verlagerungsprogramm hineingenommen werden würde. Fast genau zwei Monate nach dem ersten Verlagerungsvorbescheid informierte Frydag den Vorstandsvorsitzenden der HFW, Walter Hormel, daß "der Flächenbau Me 109 über der Erde (...) auf Dauer nicht tragbar" sei.¹¹⁹ Henschel solle in ein Salzbergwerk bei Staßfurt verlagern und dort im Rahmen einer "Kriegsbetriebsgemeinschaft" mit der Firma Heinkel produzieren, da, wie Frydag wenige Tage später ausführte, "beide Unternehmen nicht auf

116 Siehe die Rubrik "Ausland" in MB August, September, Oktober, November 1944, HFWA.

117 Zum Jägerstab siehe: Deutschland im Zweiten Weltkrieg, Bd. 5, hg. v. W. Schumann u. a., Berlin 1986, S. 351-353, 366f; Fröbe, Arbeitseinsatz, S. 357; ders., "Wie bei den alten Ägyptern", S. 398/99.

118 Eintrag 27.3./c, MB März 1944, HFWA.

119 Eintrag 30.5./a, MB Mai 1944, HFWA.

den Umsatz verzichten können".¹²⁰ Die Gründung einer "Kriegsbetriebsgemeinschaft" aus zwei Unternehmen, die an einer Verlagerung teilnahmen, war durchaus üblich. Formell war sie eine eigene Gesellschaft in deren Rahmen die Firmen Aufwand und Ertrag in einem festzusetzenden Verhältnis teilten. In diesem Falle bedeutete das: Heinkel und Henschel brachten die Aufträge in die neue Gesellschaft ein, verlagerten Werkzeuge, Maschinen und Halbzeuge nach Staßfurt und teilten sich den Gewinn.¹²¹

Problematischer war der Ort der Verlagerung. Das Bergwerk in Staßfurt gehörte zu dem mitteldeutschen Komplex von Kalibergwerken, auf den sich die sogenannte "U-Verlagerung" in ihrer ersten Phase konzentrierte. Für den Baustab des SS-Gruppenführers Kammler, Mitglied des Jägerstabs und damit einer der ersten Repräsentanten der SS in den Rüstungsbehörden überhaupt, hatte der Ausbau dieser Bergwerke zu Rüstungsstätten den Charakter eines Renommierprojektes. Hier konnte die SS nachweisen, welche Bedeutung ihre Einbindung in die Luftrüstung hatte: Die SS verfügte über KZ-Häftlinge, deren Arbeitskraft rücksichtslos für den beschleunigten Ausbau und die Produktion in den Salzbergwerken herangezogen werden sollte.¹²²

Als Hormel am 5. Juni das Staßfurter Bergwerk der Kali-AG mit Vertretern des Jägerstabs besichtigte, um anschließend die Bedingungen für die Verlagerung zu klären, war hier von dem Baustab Kammler noch nichts zu sehen. Um den Vertretern der HFW dennoch einen Eindruck von den baulichen Vorbereitungen für eine ähnliche Produktion zu vermitteln, schloß sich noch ein Besichtigungsprogramm im nahegelegenen Hadmersleben an. Im hiesigen Bergwerk wurden bereits die Bauvorbereitungen für die Verlagerung der "Jägerfirma" AGO mit Häftlingen aus Buchenwald, wie Kammler es nannte, "durchgezogen",¹²³ so daß der Vorstandsvorsitzende der HFW durchaus einen Eindruck davon erhielt, wie furchtbar die Bedingungen wären, unter denen Verlagerung und Produktion stattfinden würden.

Dieser Eindruck wurde durch das Ergebnis der Verhandlungen in Staßfurt nicht gemildert. Henschel und Heinkel erhielten zusammen einen Stollen mit Ausmaßen von 8-10.000 qm auf der 460-Meter-Sohle des Bergwerks zugeteilt, die Salzförde-

120 Eintrag 4.6./a, MB Juni 1944, HFWA.

121 Erlaß über die Umsetzung von Betrieben und Betriebsteilen (Umsetzungsgrundsätze) vom 20.4.44, Reichs- und Staatsanzeiger Nr. 97 v. 27.4.44 (Akte "Anlagen zu den Roten Nachrichten 721-742", HFWA).

122 Fröbe, Arbeitseinsatz, S. 357.

123 Das nationalsozialistische Lagersystem, a. a. O., S. 565; Fröbe, Arbeitseinsatz, S. 360.

rung sollte möglichst während der Produktion weiterlaufen.¹²⁴ Derartige Bedingungen waren selbst für die "U-Verlagerung" ungewöhnlich schlecht. Allgemein erwies sich später, daß die Wärme, die Menschen und Maschinen verursachten, das größte Problem für die Produktion untertage war. Aber selbst ein technischer Laie wie Walter Hormel konnte sich ausmalen, wie katastrophal die Zustände sein würden, die entstanden, wenn 1.000 Menschen mit den Maschinen auf maximal 10.000 Quadratmetern bei Wärmegraden zusammengepfercht wurden, die ohnehin mindestens 15°C über der Temperatur an der Oberfläche lagen.

Nach den Gepflogenheiten der HFW lagen die strategischen Entscheidungen jedoch nicht bei Walter Hormel, sondern bei Oscar R. Henschel, Namensgeber und Aufsichtsratsvorsitzender der Gesellschaft. Nachdem Hormel ihn am 8. Juni über die Ergebnisse der Verhandlungen in Staßfurt unterrichtet hatte, machte Henschel eine überraschende Feststellung, die bei aller Mehrdeutigkeit die Folge hatte, daß das Hineinschlittern der HFW in die Untertage-Verlagerung unterbrochen wurde. Der Monatsbericht der HFW gibt folgendes Ergebnis wieder: "Besprechung in der Kurfürstenstrasse zwischen O. R. Henschel, Hormel, Patzig (der für Personalplanung zuständige Vertreter der Konzernverwaltung L. B.): ... - Besichtigungen Stassfurt und Hadmersleben (Ago) - Zusammenarbeit HFW/Heinkel in Kriegsbetriebsgemeinschaft beim Flächenbau Me 109 (jede Firma hat 6600 halbe Flächen in Auftrag) - Arbeitskräfte aus KZ.-Lagern. O. R. Henschel ist der Ansicht, dass bei Lage der Dinge HFW sich lieber mit einem geringeren Gewinnprozentsatz und entsprechend geringerer Arbeitsbeteiligung zufrieden geben solle."¹²⁵

Wie ist diese Aussage zu bewerten? Eine ausdrückliche Weigerung war diese Entscheidung nicht, jedenfalls wurde sie nicht als solche weitergegeben: Vierzehn Tage später ging der Verlagerungsvorbescheid für Staßfurt ein und das mittlerweile verantwortliche Speer-Ministerium zog den Vorbescheid für die oberirdische Verlagerung zurück.¹²⁶ Dennoch signalisierte die Bemerkung Henschels deutliche Bedenken gegen die Verlagerung, ja sogar eine versteckte Verweigerung. Aus den

124 An den Besichtigungen in Hadmersleben und Staßfurt nahmen teil die Leiter der Hauptausschüsse Flugzeuge und Flugmotoren, Karl Frydag und William Werner, ein Kaufmann der HFW sowie der Verantwortliche des Jägerstabs für Fertigungsplanung, Wegener (Eintrag 5.6./a, MB Juni 1944, HFWA).

125 Eintrag 8.6./a, MB Juni 1944. Der Text im TB 647/2 v. 8.6.44 ist identisch. Die Auslassungen betreffen Verhandlungen zu Problemen, die nicht mit der Verlagerung nach Staßfurt in Verbindung stehen.

126 S. Liste der Verlagerungen der HFW, Anlage zu TB 742, S. 4 u. 6 (Akte "Anlagen zu den Roten Nachrichten 721-742", HFWA).

späteren Verhandlungen zur Frage der Kriegsbetriebsgemeinschaft erschließt sich, was er mit "geringerer Arbeitsbeteiligung" meinte: Henschel wollte zwar gegen Bezahlung Werkzeuge und Vorrichtungen liefern, gleichzeitig aber auf eine direkte Beteiligung an der Kriegsbetriebsgemeinschaft und damit an der Produktion mit KZ-Häftlingen in Staßfurt zugunsten einer Lizenzzahlung der Firma Heinkel verzichten.¹²⁷

Was aber waren die Motive für diese Vermeidungsstrategie? Gesichert scheint, daß keine technischen Gründe für Henschel ausschlaggebend waren. Zwar kam auch Oeckl zu dem Schluß, daß Staßfurt allein schon wegen des verwinkelten Aufbaus nur unter Schwierigkeiten für eine Verlagerung der Me 109-Produktion geeignet wäre. Er besichtigte das Salzbergwerk aber erst an dem Tag, als Hormel bereits seine Eindrücke an Henschel weitergegeben hatte.¹²⁸ Da also keine technischen und angesichts des angesprochenen Gewinnverzichts auch keine betriebswirtschaftlichen Gründe für diesen Entschluß verantwortlich gemacht werden können, bleibt nur ein Motiv übrig: Oscar Henschel lehnte einen Einsatz von Häftlingen unter den Bedingungen, wie sie in Staßfurt herrschten, ab und forderte, die HFW aus diesem Projekt so weit wie möglich herauszuhalten, selbst um den Preis, daß damit der Auftrag auf den linken Flügel der Me 109 an Heinkel abgegeben wurde.

Bei der Umsetzung dieses Vorhabens ergaben sich jedoch Schwierigkeiten. Weniger gravierend war, daß das RLM die Lizenzlösung unterbinden wollte und sowohl auf der Kriegsbetriebsgemeinschaft wie auch auf der Verlagerung bestand. Einschneidend wirkte sich dagegen die Invasion der Alliierten aus. Mitte Juni 1944 deutete sich an, daß eine wesentliche Konzentration der Rüstungsprogramme zu Lasten der Bomberproduktion unmittelbar bevorstand, was wiederum bedeutete, daß die Situation, die die HFW im Herbst 1943 nur antizipiert hatte, nun ins Haus stand: Während eines Gesprächs am 18. Juni informierte Frydag Hormel, daß die Ju 88 nach Auslieferung der "zur Zeit festgelegten Bestellungen" wegfallen und keine neue Aufgabe in Sicht sei.¹²⁹ Die HFW war nun mehr denn je darauf angewiesen, daß die Me 109-Produktion bei der Gesellschaft blieb.

Solange also die Verhandlungen über die Verlagerung liefen, bereitete die HFW einen Kompromiß vor, welcher der Vermeidungsstrategie Oscar Henschels

127 "Besprechung Hormel - Frydag ... Hormel teilt mit, dass nach Besprechung mit Reg.-Rat Nowak eine Vereinbarung Heinkel-HFW wegen Verlagerung des Flächenbaus Me 109 nach Staßfurt erfolgen muß. Eine Lizenzzahlung Heinkel an HFW ist nicht möglich" (Eintrag 22.7./b, MB Juli 1944, HFWA).

128 Eintrag 8.6./b, MB Juni 1944; TB 647/1 v. 8.6.44; zur Bewertung der Anlage: Mitteilung O. Oeckl an Verfasser.

129 TB 650/7 v. 16.6.44 (vermutlich falsch datiert), HFWA.

wenigstens teilweise entsprach. Das Unternehmen forderte zwar Frauen aus dem KZ Ravensbrück an, bereitete jedoch nicht die Produktion in Staßfurt vor, sondern baute einen Teil des Werkes Schönefeld zu einem KZ um, als Zwischenlösung bis zur endgültigen Klärung des Verlagerungsmodus. Bereits Anfang Juli tauchte ein SS-Hauptsturmführer im Unternehmen auf, der die obligatorische Anwerbung von Aufseherinnen als Ersatz für die von der SS zu stellenden Wachmannschaften vornahm. Auf zwei Betriebsappellen meldeten sich rund sechzig Frauen aus der deutschen Belegschaft.¹³⁰

Gleichzeitig entstand in der ehemaligen Einflughalle des Werkes Schönefeld eine Kombination aus KZ-Lager und Produktionsstätte. Zwischen Juni und August 1944 erhielt die Halle 7, neben dem dort bestehenden Montagefließband, Wohnräume, eine Waschküche, eine Kücheneinrichtung mit Vorratsräumen sowie im September als letzte Baumaßnahme eine Arrestzelle. Die angrenzende Halle 7a diente als Unterkunft mit 150 Betten (die im November 1944 um eine nicht genannte Zahl aufgestockt wurden) für die Häftlinge und besaß einen abgegrenzten Schlafbereich für die Wachmannschaften. Der gesamte Komplex wurde umzäunt.¹³¹ Am 26. Juli nahm die SS das KZ in Halle 7 ab, kurz darauf trafen die ersten 404 Frauen aus Ravensbrück ein.¹³²

Nachdem so die Vereinnahmung der zusätzlichen Arbeitskräfte sehr rasch vollzogen worden war, wurde die Verlagerung nach Staßfurt fortan dilatorisch behandelt. Obwohl der Vorbescheid einen unverzüglichen Handlungsbedarf anmeldete, zogen sich die Besprechungen über die Kriegsbetriebsgemeinschaft wochenlang hin.¹³³ Bauvorbereitungen blieben aus, noch nicht einmal einen Codenamen erhielt das Bergwerk in Staßfurt, bis es am 15. September 1944 stillschweigend für eine andere Produktion in Anspruch genommen wurde, ohne daß freilich der Verlagerungsbescheid für Henschel jemals aufgehoben worden

130 Einträge 4.7./b (Appell in Werk I, Schönefeld) und 6.7./c (Appell in Werk II, Johannisthal) MB Juli 1944, HFWA. Zur Anzahl der angeworbenen Aufseherinnen: Mitteilung O. Oeckl an Verfasser. Zum Austausch von Wachmannschaften gegen Firmenbeschäftigte bei Osram siehe *L. Demps*, Die Ausbeutung von KZ-Häftlingen durch den Osram-Konzern 1944/45, in: *Zeitschrift für Geschichtswissenschaft* 26 (1978), S. 422 (Dok. 1); *H. Brenner*, Zur Frage der Ausbeutung von KZ-Häftlingen durch den Osram-Konzern 1944/45, ebenda, S. 956 (Dok. 2).

131 Bauberichte Werk I (MB Juni, Juli, August, September 1944, HFWA).

132 Eintrag 26.7./c, MB Juli 1944, HFWA. Wann genau der Transport eintraf, läßt sich nicht ermitteln. Da die Frauen schwerlich vor der Endabnahme durch die SS zur HFW kamen, andererseits die Belegschaftsübersicht schon für Juli 404 KZ-Häftlinge vermerkt, wird das fragliche Datum zwischen dem 26. und dem 31. Juli 1944 anzusetzen sein.

133 Der letzte Nachweis zu Verhandlungen über die Kriegsbetriebsgemeinschaft findet sich in der oben zitierten Besprechung vom 22.7. (MB Juli 1944).

wäre.¹³⁴ Die HFW war eines von jenen Unternehmen, das sich nicht so "auf Trab bringen" ließ, wie es der Chef des Jägerstabs, Karl-Otto Saur, forderte.¹³⁵

c. Erfahrungen

Mit diesem Coup hatten sich die HFW die Vorteile gesichert, die nach der Besichtigung von Staßfurt avisiert worden waren. Henschel behielt die Tragflächenproduktion für die Me 109, nahm jedoch an der Verlagerung in das Bergwerk Staßfurt nicht teil. Die Frauen aus dem KZ lebten und arbeiteten in einem abgegrenzten Bereich des Werkes Schönefeld. Sie waren dort zwar dem direkten Zugriff der Ravensbrücker Wachmannschaften ausgeliefert, die Produktions- und Lebensbedingungen unterlagen aber einer tendenziell stärkeren Kontrolle der Werksleitung, als dies in einem Verlagerungsbetrieb möglich gewesen wäre, dessen Ausbau und Unterhaltung weitgehend die SS in den Händen hielt.

Die Belegung des KZs in Halle 7 wuchs in der zweiten Jahreshälfte 1944 fast kontinuierlich. Im August arbeiteten 404 Häftlinge bei der HFW, im September 604, im Dezember 1944 673. Nach einer kurzen Anlernphase konnte das Unternehmen die Holmstraße in Halle 5 und die beiden Montagen in Halle 7 und 12 in zwei Schichten laufen lassen, wodurch die aufgelaufenen Rückstände bei der Produktion der Me 109-Tragfläche rapide aufgeholt wurden. Nachdem bis Ende Juli insgesamt erst 470 Flügel hergestellt worden waren,¹³⁶ lag die Produktion im August bei 370, im September (599) und Oktober (572) schon bei der angestrebten Maximalauslastung,¹³⁷ so daß die mit deutschen und ausländischen Arbeitern besetzte Montage in Halle 12 im Laufe des Oktober eingestellt werden konnte.¹³⁸

134 Siehe: Liste der Verlagerungen der HFW, Anlage zu TB 742, Vermerk S. 6 (Akte "Anlagen zu den Roten Nachrichten 721-742", HFWA). Die Angaben in den Akten der HFW stimmen mit denen in *Weinmann*, Lagersystem, a.a.O., S. 244 insofern überein, als hier berichtet wird, daß das Baubüro Schlempp des Jägerstabs erst am 15.9.44 mit den Vorbereitungen für eine nicht genannte Produktion der Firma Georg Waelzer begann.

135 Zitiert nach *Fröbe*, Arbeitseinsatz, S. 355.

136 Schreiben Hormel an Frydag, 4.8.44 (BA-MA Freiburg RL 3/1100, Bl. 357).

137 Im April 1944 hatte zwar Frydag in einem Telefongespräch die Ausbringungsforderung auf monatlich 600 Flächen erhöht (TB 633/3, 26.4.44, HFWA), das Unternehmen bemühte sich jedoch - vermutlich wegen nicht geklärter Abrechnungsfragen und aus Materialmangel - an der ursprünglich geplanten Stückzahl festzuhalten.

138 "Durch das gute Fertigungsergebnis in Halle 7 (Konzentrationslager) konnte das Fließband in Halle 12 auslaufen." (Technischer Bericht, MB Oktober 1944, HFWA).

Dieser Umsatz tauchte gerade rechtzeitig in der Bilanz auf, um die Einbrüche abzufedern, die sich durch die lange erwarteten Auftragsstornierungen ergaben.¹³⁹ Deren Umfang ging jedoch weit über das hinaus, was noch im Juni 1944 befürchtet werden konnte. Die Fernlenkbombe Hs 293 fiel mit ihrem Hauptträgerflugzeug zu Beginn des Juli aus.¹⁴⁰ Im August 1944 wurde für die Hs 129 die sofortige Verschrottung sämtlicher Einzelteile, Rohbauten und sogar der Flugzeuge im Einflugbetrieb angeordnet, nachdem ausgerechnet dieses Flugzeug noch wenige Tage zuvor in die höchste Dringlichkeitsstufe gerückt war.¹⁴¹ Das Rüstungsministerium strich die Ju 88 im September als letztes Muster.¹⁴² Insgesamt verlor die HFW im Sommer 1944 Aufträge im Umfang von rund 400 Millionen Reichsmark, anderthalb Jahresumsätze, praktisch das gesamte laufende Serienprogramm außer der Flächenproduktion Me 109.

Zwar schuf das Rüstungsministerium Kompensation für die Streichungen, für keinen der neuen Aufträge galt jedoch, daß er sich vor Mitte 1945 in Auslieferungen niederschlagen würde. So war es wenig mehr als Augenwischerei, wenn der Vorstandsvorsitzende der HFW auf einer Aufsichtsratssitzung im September 1944 verkündete, die HFW besitze einen Auftragsbestand über 279 Millionen Reichsmark:¹⁴³ Die Flakrakete Henschel 117, die in nicht weniger als 24.000 Exemplaren geordert worden war und mit 117 Mio. RM zu Buche schlug, befand sich erst seit Mai in der Flugerprobung und wurde ohnedies im Februar 1945 gestoppt.¹⁴⁴

Die HFW bewegte sich so ab August 1944 bis zum Kriegsende in einem eigen tümlichen Schwebezustand. Die Unternehmensleitung ließ keine Möglichkeit ungenutzt, neue Aufträge einzuwerben, falls das gelang, wurden diese jedoch zunächst nach Monats- schließlich nurmehr Wochenfrist wieder gestrichen. Einen

139 Allgemein: *USSBS*, a. a. O., S. 46.

140 Eintrag 7.7./c und 11.7./a, MB Juli 1944, HFWA. Die Bestellungen für das Serienmuster Hs 293 A waren bereits Ende April von 46.000 auf 28.000 Exemplare reduziert worden. Nachdem bis Ende Juni insgesamt erst 9.512 Bomben hergestellt worden waren, sah das "Auslaufprogramm" den Bau weiterer 1.200 Exemplare bis November 1944 vor: "Auftragslage F am 24. Juli 1944" (Anlage zu MB Juli 1944, HFWA).

141 Eintrag 11.8./c, MB August 1944, HFWA. Die Rubrik "Auftragsbewegung" des MB Juli 1944 vermerkt den Eingang eines zusätzlichen Auftrags auf 290 dieser Flugzeuge in Höhe von 35 Mio. RM. Die höchste Priorität kam offenbar wegen der kurzfristigen Erfolge der mit einem Geschütz vom Kaliber 7,5 cm ausgerüsteten Version dieses Musters zustande (Technischer Bericht, MB Juli 1944).

142 Eintrag 7.9./b und 10.9./a, MB September 1944, HFWA.

143 Walter Hormel, "Bericht über das Geschäftsjahr 1943 und die Entwicklung in 1944", 25.10.1944, S. 35 (Akte "Aufsichtsratsbeschluß über das Geschäftsjahr 1943", HFWA).

144 *H. J. Nowarra*, Die deutsche Luftrüstung 1933-45, Bd. 4, Koblenz 1988, S. 66.

wissen Höhepunkt dieser Entwicklung bildete der Auftrag auf das Tragflächenmittelstück der viermotorigen Messerschmitt 264. Rund fünf Wochen nach Erteilung des Auftrags und zwischenzeitlich siebenmaliger Änderung der Auftragsbedingungen war der "Amerikabomber" aus dem Rennen.¹⁴⁵ Neben der angestrebten Suche nach möglichen Lizenzen gewann ein Feld für das Unternehmen an Bedeutung, auf dem es sich praktisch seit 1938 nicht mehr führend beteiligt hatte: Das Konstruktionsbüro der Firma bot eine ganze Palette von Flugzeugprojekten an.¹⁴⁶ An vorderster Stelle stand dabei ein strahlgetriebenes Schlachtflugzeug, das die Nachkriegspublizistik über die "deutschen Düsenjäger" folgerichtig in die Reihe der verpaßten Gelegenheiten aufnahm, obwohl gerade dieses Flugzeug nurmehr die verzweifelte Situation des Unternehmens wiedergab.¹⁴⁷

Die Haupttätigkeit der Arbeiter der HFW war weit profaner. Nachdem schon der Monatsbericht für Juli 1944 festgestellt hatte, angesichts der laufenden Verschrottungen, die teilweise noch auf die Umstellungen des Jahres 1943 zurückgingen, sei es "schwierig [...] zu gleicher Zeit alle Stellen von HFW zur dauernden Sparsamkeit anzuhalten",¹⁴⁸ war die Vernichtung von Rüstungsarbeit ohne den Umweg über die Schlachtfelder danach der Normalfall. Der Betrieb bei HFW bestand einmal darin, Serienvorbereitungen für illusorische Projekte zu treffen, vor allem aber hielt er sich dadurch aufrecht, Werkzeuge, Vorrichtungen, Flugzeuge und Flugzeugteile der Verschrottung zuzuführen, während das Unternehmen buchmäßig von den Ausfallzahlungen¹⁴⁹ des Rüstungsministeriums lebte.

Eigentümlicherweise führte der Einbruch in der Auftragslage nicht zu einer größeren Abgabe von Arbeitskräften. Zwar gab die HFW im August 1944 ihr Werk II in Johannisthal auf, die Arbeiter und Arbeiterinnen wurden jedoch größtenteils in das Hauptwerk nach Schönefeld übernommen. Erst später entschloß sich das Unternehmen zu "Ausleihen" von insgesamt 1000 Arbeitern, während die Einberufungen die letzten deutschen Männer der Altersgruppe unter 40 Jahren aus

145 Technischer Bericht, MB August und Oktober 1944, HFWA. S. a. Protokoll der Besprechung Speer/Hitler v. 11./12.9.43 (BA Koblenz R 3/1508, Bl. 52).

146 Siehe beispielsweise den Eintrag für den 6.10./e über eine Besprechung zwischen Nicolaus und Knemeyer v. Amt Technische Luftrüstung im Oberkommando der Luftwaffe (MB Oktober 1944, HFWA).

147 Nowarra, a. a. O., Bd. 3, S. 33f.

148 Eintrag 26.7./b, MB Juli 1944, HFWA.

149 Ab Dezember 1944 führten die Monatsberichte der HFW in der Rubrik Auftragsbewegung die Kategorie "Restabgeltung" ein, die sich allein in diesem Monat auf 52 Mio. RM belief (MB Dezember 1944, HFWA).

dem Unternehmen abzogen.¹⁵⁰ Der "Freimachungseffekt", der durch die Streichungen durchaus angestrebt worden war,¹⁵¹ trat zumindest bei der HFW nicht ein. Klarheit bestand freilich darüber, daß die Konservierung des Belegschaftsstandes durch Verschrottungen und Kleinaufträge nur kurzfristig wirksam sein würde.¹⁵² Im November 1944 äußerte Frydag mit einem Anflug von Prophetie, daß "im Mai 1945 [...] mit einer Arbeitslosigkeit in der Flugzeugindustrie zu rechnen" sei.¹⁵³

Inmitten des betrieblichen Chaos, bildete das KZ in Halle 7 einen letzten Hort dessen, was man mit konventioneller industrieller Produktion umschreiben mag. Betrag der wertmäßige Anteil der Me 109-Produktion an der Ausbringung im August 1944 33,5%, so lag der Satz im September bei knapp 40%, im Oktober bei 57,5%, im November bei 60,7%. Im Dezember 1944 schließlich produzierten die etwa 500 Arbeiter und Arbeiterinnen an der Holmstraße in Halle 5 und die mittlerweile 673 Frauen in Halle 7 nicht weniger als 93,4 % der Flugzeugablieferungen eines Unternehmens, das immerhin noch 12.900 Arbeiter und Angestellte als beschäftigt auswies.¹⁵⁴ Hatte der Wert der Lieferungen noch in der ersten Jahreshälfte 1944 monatlich bei rund 12 Mio. RM gelegen, betrug er nun ganze 2,4 Mio. RM.

Aus den vorhandenen Unterlagen lassen sich nur spärliche Hinweise auf die Zusammensetzung der Gruppe der Häftlinge und ihre Arbeits- und Lebensumstände erschließen. Es existiert aber der Bericht von Henriette Cartier-Worms, einer

150 Eintrag 11.8./c, MB August 1944; Technischer Bericht MB September 1944, HFWA.

151 Im Zuge der Überstellung der Lufrüstung an das Ministerium Speer erging ein entsprechender Erlaß Hitlers zur "Umsetzung von Arbeitskräften für Jagdflugzeugprogramm", der in den Monatsberichten der HFW wörtlich wiedergegeben wurde (Eintrag 7.7./e, MB Juli HFWA). Auf die Schwierigkeiten, die 18.000 Arbeitskräfte anderen Orts einzusetzen, die allein durch die Streichung der Heinkel 177 (Hauptträger der Hs 293) freiwerden würden, war freilich auch im RLM hingewiesen worden. Siehe Aktenvermerk Alpers (RLM GL-C) v. 30.6.44 (BA-MA Freiburg RL3/946).

152 Inwieweit nur noch "krampfhafter Einsatz vorgetäuscht" wurde (Werner, a. a. O., S. 337), läßt sich aus den Unternehmensunterlagen kaum ermitteln. Der Arbeitsanfall, der durch den Abbau der Werksanlagen entstand, ist freilich nicht zu unterschätzen. Noch 1946 band die Demontage der Schönefelder Anlagen 2.000 Arbeiter aus dem Berliner Raum. Vgl. W. Zank, *Wirtschaft und Arbeit in Ostdeutschland 1945-49*, München 1987, S. 60f.

153 Besprechung Frydag-Hormel, Anführungszeichen im Original (Eintrag 30.11./b, MB November 1944, HFWA).

154 S. Rubrik Flugzeugablieferungen, incl. Fernlenkbomben (MB August - Dezember HFWA). Belegschaftsgliederung 1944 (Akte "Statistische Übersichten betr. Kosten", HFWA).

Insassin des KZs in Halle 7, mit dem die Auskünfte aus den Unterlagen des Unternehmens ergänzt und korrigiert werden können.¹⁵⁵ Den größten Anteil der Häftlinge stellten wohl ungarische jüdische Frauen, auf die 1944 ganz gezielt zurückgegriffen wurde, um Arbeitskräfte für die Flugzeugindustrie zu gewinnen.¹⁵⁶ Daneben gab es französische Frauen, zudem einige "Zigeunerinnen".¹⁵⁷ Die Arbeitszeit lag über dem üblichen Standard für deutsche und ausländische Arbeitskräfte. Mit Vorbehalten läßt sich aus den monatlichen Stundenbilanzen für die verschiedenen Produktionen errechnen, daß die Frauen in Halle 7 etwa 280 Stunden im Monat am Band standen, was - unter Berücksichtigung von krankheitsbedingten Ausfällen und Anlernzeiten - die Angaben von Cartier-Worms bestätigt, die von Zeiten zwischen 12 und 17 Stunden pro Tag schreibt.¹⁵⁸

Der Charakter der Arbeit wurde durch das Produktionsgefüge des Flugzeugbaus im Jahr 1944 bestimmt. Die Frauen aus Ravensbrück bearbeiteten Metallteile oder montierten am Fließband.¹⁵⁹ Die durch die Lochbauweise extreme Aufspal-

155 Der Bericht ist in Teilen abgedruckt in: Konzentrationslager Dokument F 321 für den Internationalen Militärgerichtshof Nürnberg, hg. v. *Französischen Büro des Informationsdienstes über Kriegsverbrechen*. Durchgesehen, erläutert und mit einem Nachwort versehen von P. Neitzke und M. Weinmann, Frankfurt/M. 1988. Der Bericht von Cartier-Worms ist entsprechend der Pertinenzordnung des Dokuments aufgesplittert worden und wird nur in Ausschnitten wiedergegeben, wobei die Zuweisung über die Nummern - in diesem Fall: 12 - möglich ist, die unter der jeweiligen Textzeile verzeichnet ist. Henschel wird zwar nicht ausdrücklich erwähnt, die Beschreibung der Arbeit: "unsere Halle stellte linke Flügel von Messerschmitt-Flugzeugen her" (ebenda, S. 105), ist jedoch eindeutig.

156 Mitteilung O. Oeckl an Verf., s. a. F. Pingel, Häftlinge unter SS-Herrschaft. Widerstand, Selbstbehauptung und Vernichtung im Konzentrationslager, Hamburg 1978, S. 142.

157 Dokument F 321, S. 59.

158 Ebenda, S.105f. Der Produktionskomplex Me 109 schlug im Juli und November mit fast identischen Stundenleistungen (188.000 bzw. 190.000 Stunden) zu Buche. Im Juli bestanden (wegen der Umbauten zum KZ) die Holmstraße und die Montage in Halle 12, im November die Holmstraße und die Montage in Halle 7. Im September 1944 leitete die HFW zusätzlich 180 Mann aus dem aufgelösten Werk II in die Me 109-Produktion, wobei diese zum überwiegenden Teil in die Montage in Halle 12 kamen, die offenbar im Juli noch nicht voll ausgelastet war. Setzt man weiter voraus, daß die Montage in Halle 7 im November 1944 an der Auslastungsgrenze arbeitete, läßt sich hieraus ableiten, daß die Frauen in Halle 7 somit die Arbeit von maximal 180 zusätzlichen Arbeitskräften (180 * 220 Stunden = 39600 Stunden) kompensierten, also jede der 673 Frauen pro Monat rund 60 Stunden mehr arbeitete als die anderen Arbeiter des Werks, womit man (eine durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeit von 220 Stunden vorausgesetzt) auf 280 Stunden kommt (Stundenleistung, MB Juli, September und November 1944; Eintrag 11.8./c, MB August 1944, HFWA).

159 Dokument F 321, S. 105, 106.

tung der Arbeitsgänge ermöglichte nicht nur eine relativ kurze Anlernzeit, sondern sorgte zudem dafür, daß nur eine Handvoll deutscher Arbeiter den eigentlichen Produktionsprozeß in Halle 7 beaufsichtigte. Angeblich belief sich ihre Zahl zeitweise auf lediglich acht Personen.¹⁶⁰ Die geringe Präsenz deutscher Arbeiter wertete im Gegenzug die Position der SS-Bewachung auf, was sich vor allem bei der Ernährungsfrage bemerkbar machte. Zwar bemühte sich das Unternehmen offenbar um ausreichende Nahrung, ab Dezember 1944 um die Langarbeiterzulage für ihre Häftlinge.¹⁶¹ Die Lagerbewachung hielt jedoch Rationen zurück, um sie an die "Zivilarbeiter" des Werks zu verkaufen, wodurch die Häftlinge gezwungen waren, "Kräuter und Baumblätter" als "Zusatznahrung" zu sammeln.¹⁶² Über die sanitären und hygienischen Verhältnisse und die Versorgung mit Kleidung ist nichts bekannt. Besondere Erleichterungen, etwa die Erlaubnis, sich die Haare wachsen zu lassen, gab es nicht, nur manche der deutschen Arbeiter waren dem Bericht von Cartier-Worms zufolge "nicht so schlimm" bei der Behandlung der Frauen.

Insgesamt ergibt sich der Eindruck, daß das Unternehmen zunächst bemüht war, Grundbedürfnisse in einem absolut minimalen Umfang zu gewährleisten, etwa in dem Sinne, daß die Frauen sich schichtweise die vorhandenen Schlafstellen teilten. Spätestens ab September 1944 aber war das KZ in Halle 7 überbelegt, mit allen Folgen, die sich daraus ergaben. Todesfälle auf dem Gelände des Werkes kamen zwar angeblich nicht vor, wohl aber nur deshalb, weil die HFW den üblichen Weg wählte, erkrankte Häftlinge nach Ravensbrück zurückzuschicken, um sie dort ihrem Schicksal zu überlassen.¹⁶³ Vermutlich ist der ungewöhnliche Rückgang in der Belegung um vier Häftlinge von September auf Oktober 1944 mit dieser Art von Entledigung zu erklären. Dennoch, die Katastrophe, die sich gleichzeitig in den unterirdischen Verlagerungsstätten abspielte, hatte schon allein wegen der äußeren Bedingungen der Arbeit, keine Entsprechung in dem KZ in Halle 7. Der mühselige Anmarsch von einem Außenlager in das Werk fiel ebenso fort wie die Belastungen, die sich durch die Arbeit oder gar das Leben unter Tage ergaben.

Eine mutwillige Verschärfung der Bedingungen hätte auch nicht im Interesse der Werksleitung gelegen. Was für den Arbeitseinsatz der Häftlinge in den

160 Mitteilung O. Oeckl an Verfasser.

161 Eintrag 12.12./c, MB Dezember 1944 HFWA. Allgemein zur Langarbeiterzulage s. Werner, a. a. O., S. 48-50.

162 Dokument F 321, S. 40 u. 108. S. a. Pingel, Häftlinge, S. 134f.

163 Dokument F 321, S. 112; Pingel, Häftlinge, S. 137; Mitteilung O. Oeckl an Verfasser.

Rüstungsbetrieben generell galt, traf auch hier zu. Das Motiv der Auszehrung der Häftlinge trat gegenüber der Ausnutzung ihrer Arbeit zurück. In letzterem Sinne aber sticht das KZ der HFW aus der Masse der Unternehmenslager hervor. Brauchte es im Juli 1944 noch 941 Produktivstunden, um einen Flügel der Me 109 herzustellen, so fiel dieser Wert im August auf 743, im September auf 605, im Oktober auf 520. Im November 1944 brachte die HFW einen Flügel der Me 109 in nurmehr 392 Stunden heraus. Eine Verkürzung der Bauzeiten bei der Einführung eines neuen Musters galt zwar als normal, die Einsparung um fast ein Viertel, die von Oktober auf November 1944, also nach der Einstellung der mit deutschen und ausländischen Arbeitern besetzten Parallelmontage auftrat, fiel dennoch aus dem Rahmen.¹⁶⁴ Offenbar hing die relative Verkürzung der Bauzeit direkt mit dem Ausscheiden von Arbeitern zusammen, die nicht im Konzentrationslager gefangen waren: Die Frauen in Halle 7 arbeiteten effektiver als andere Un- und Angelernte der Henschel Flugzeug-Werke.

Die Gründe für diese Produktivität sind zunächst nicht in jenen Zuständen zu suchen, denen die Frauen im KZ unterworfen waren, sondern in den Lebensbedingungen für deutsche und ausländische Zivilarbeiter. Die Bombenangriffe der amerikanischen Luftwaffe hatten den Werksanlagen in Schönefeld zwar nur mäßig zugesetzt, den Fremdarbeiterlagern dafür umso mehr. Während der Angriffe im Winter 1943/44 wurden allein in Schönefeld 27 Baracken zerstört oder schwer beschädigt, deren Reparatur und Neuaufbau bei fortdauernden Angriffen praktisch kein Ende nahm. Die Disziplin der ausländischen Arbeiter suchte die Unternehmensleitung ab Ende 1943 mit Zwangsmaßnahmen aufrechtzuerhalten, die vor allem kasernierten Werkschutzeinheiten oblagen.¹⁶⁵ Ein neunzehnjähriger "Ostarbeiter", der sich zweimal der Arbeit in Schönefeld entzogen hatte, wurde der Gestapo gemeldet und, angeblich weil er während seiner Flucht an Plünderungen teilgenommen hatte, hingerichtet.¹⁶⁶

164 Errechnet aus den Angaben in den Rubriken "Stundenleistung" und "Ablieferung" (MB Juli-November 1944, HFWA). Die Bauzeitverkürzung betrug entsprechend der o. g. Zahlen von Juli auf August 21 %, von August auf September 18.5 %, von September auf Oktober 14 %. Zwischen Juli und Oktober ergab sich demnach der typisch abflachende Verlauf der sogenannten Serieneinlaufkurve, von dem die Reduzierung von Oktober auf November deutlich abwich.

165 Sozialbericht 1943, S. 2 u. 4/5 (Akte "Aufsichtsratsbeschluß über das Geschäftsjahr 1943", HFWA).

166 Der letzte Satz der öffentlich ausgehängten Mitteilung des Abwehrbeauftragten der HFW zu diesem Fall: "Ostarbeiter: Diese Maßnahme soll Euch für die Zukunft zur Warnung dienen" suggeriert, daß die Warnung allgemein die Entfernung vom Arbeitsplatz betraf. BA-Mitteilung Nr. 45, 18.1.45 (Akte "Abwehr", HFWA).

Was die deutschen Arbeitskräfte anging, so war die HFW durch die grundsätzliche Konzeption des Werkes benachteiligt. Über Werkssiedlungen verfügte das Unternehmen nicht, stattdessen war seit 1934 die S-Bahn-Verbindung nach Schönefeld ausgebaut worden, um die benötigten Arbeitskräfte aus dem Süden des Berliner Stadtgebietes heranzuziehen.¹⁶⁷ Zehn Jahre später bedeutete dies, daß die Arbeiterschaft der HFW durch die nächtlichen Bombenangriffe auf die Berliner Wohngebiete erheblich betroffen wurde, zumal Störungen im S-Bahn-Verkehr nach Bombenangriffen regelmäßig auftraten und die Anfahrt zum Werk massiv behinderten. Zwar gewährte die Unternehmensleitung ausgebombten Arbeitern Sonderurlaub und verteilte Hausrat, Kleider und Möbel, dennoch hatte die HFW mehr als andere Unternehmen mit dem zu kämpfen, was üblicherweise unter "Arbeitsbummelei"¹⁶⁸ gefaßt wurde. Wenn sich Verspätungen, vorzeitiges Verlassen der Arbeit und Übermüdung nicht unmittelbar in der Stundenbilanz niederschlugen, so kam es doch zu einem Abfall der relativen Arbeitsleistung.

Letztlich boten nur die Bedingungen, wie sie im Konzentrationslager herrschten, eine Gewähr für die gleichmäßige Aufrechterhaltung des Produktionsflusses. Das Fließband als Moment zur Disziplinierung der Arbeiterschaft, "despotischer, als die Peitsche eines Sklavenaufsehers es könnte" (Otto Bauer),¹⁶⁹ spielte eine tragende Rolle bei den seit 1941 forcierten Anstrengungen um die "Rationalisierung" der deutschen Rüstungsproduktion. Wenn jedoch William Werner, der Kopf der Produktionsideologen im Industrierat Görings und später im Jägerstab behauptete, allein durch die Einführung der "amerikanischen Fabrikation" seien die "Ausländer" zu "100prozentiger Leistung" zu "zwingen",¹⁷⁰ so war das nur die halbe Wahrheit. Selbst wo sich die Produktion perfekt aufsplintern und am Band neu aufreihen ließ, wie dies bei der Flügelmontage in den Henschel-Werken wohl der Fall war, zeigte sich dieses System extrem empfindlich gegenüber äußeren Störungen, die gerade im letzten Kriegsjahr vermehrt auftraten. Fiel durch "Bummelei" ein Arbeitsplatz aus, dann ergaben

167 Das Fehlen eines angrenzenden Wohngebietes hatte schon 1941/42 den Einsatz von Fremdarbeitern im Werk behindert (Akte "Barackenlager", HFWA, S. 1). Im Gegenzug bestand für die HFW freilich die Möglichkeit, ein nahegelegenes Gut zu bewirtschaften, eine gerade bei Kriegsende kaum zu unterschätzende zusätzliche Nahrungsmittelquelle.

168 Ausführlich zum "Massendelikt Arbeitsbummelei" *Herbert*, Fremdarbeiter, S. 299ff..

169 *O. Bauer*, Kapitalismus und Sozialismus nach dem Weltkrieg. 1. Bd.: Rationalisierung-Fehlrationisierung, Wien 1931, in: Otto Bauer. Werkausgabe Band 3, Wien 1976, S. 769.

170 So während einer Besprechung bei Göring am 14.10.43, (BA-MA Freiburg RL 3/61, Bl. 6235), zit. in *Fröbe*, Arbeitseinsatz, S. 355.

sich Stockungen im Produktionsprozeß, die die gleichsam automatische Disziplin des Fließbandes zunichte machten. Ließ sich jedoch dem Fließband mit Zwang kontinuierlich die benötigte Arbeitskraft zuführen, dann funktionierte die Produktion auch und gerade unter den Bedingungen des letzten Kriegsjahres.

Die Verknüpfung von äußerer Gewaltanwendung mit dem Zwang des Produktionsapparates war demnach das Geheimnis der Produktivität des KZ in Halle 7. Die Erfahrung der darin inhaftierten Frauen bestand genau darin, persönlicher Freiheit insoweit beraubt zu sein, wie dies den maximalen Erfordernissen der Fließbandarbeit entsprach. Das Verbot, sich während der Arbeit zu setzen, der Zwang, Latrinengänge trotz grassierender Durchfallerkrankungen nur zu festgesetzten Pausenzeiten auszuführen,¹⁷¹ waren Schikanen, die letztlich die Logik des laufenden Bandes einforderte. Die Gewalttätigkeit des Fließbandes blieb daher auch Henriette Cartier-Worms im Gedächtnis haften: "Es war Arbeit am Fließband, dessen Leistung immer weiter erhöht wurde. Wenn das Band am Anfang alle drei Stunden vorbeikam, so kam es am Ende unseres Aufenthalts alle 40 Minuten, was praktisch keinen einzigen freien Augenblick ließ."¹⁷²

Der "Erfolg" der Me 109-Produktion bestand also letztlich darin, daß der geschlossene Einsatz von KZ-Häftlingen sich mit der Lochbauweise unwillkürlich zu einem Produktionskonzept ausformte, das eine Antwort auf die Bedingungen der Rüstungsproduktion im letzten Kriegshalbjahr geben konnte. Die HFW, die ganz sicher nicht neue Produktionsverfahren entwickelte, um Opfer der nationalsozialistischen Rassenpolitik zu beschäftigen, sah sich plötzlich mit der Erkenntnis konfrontiert, daß die "amerikanische Fertigung" und die Beschäftigung von KZ-Häftlingen so gut zusammenpaßten, daß der verbliebene Produktionskern des Unternehmens so besser als mit anderen Arbeitskräften zu gestalten war.

Kaum anders ist die Entscheidung zu werten, trotz des eingetretenen Überangebots an Arbeitskräften für den einzigen realistischen Auftrag, den das Unternehmen als Kompensation für die Stornierungen erhielt, ebenfalls KZ-Häftlinge anzufordern. "Die mit Konzentrations-Gefangenen gemachten guten Erfahrungen beim Bau des Tragflügels Me 109 sind der Grund für die Absicht, auch den Flügel Ta 152¹⁷³ mit Gefangenen zu fertigen. Zu diesem Zweck wird die Halle 2 als Konzentrationslager hergerichtet," stellt der Monatsbericht der HFW für Oktober

171 Dokument F 321, S. 107f.

172 Ebenda, S. 106.

173 Das Jagdflugzeug Tank 152 entsprach technisch den letzten Versionen der Focke-Wulf 190.

1944 fest.¹⁷⁴ Die Vorbereitungen entsprachen denen vom Juli. Für Ende Oktober vermerkt der Monatsbericht "Besuch von der SS" und im November begannen die Bauvorbereitungen.¹⁷⁵ Die Frage der Verlagerung hatte sich allerdings geklärt: Bereits im Juli wurde das Unternehmen einer vorläufigen Duldung der oberirdischen Produktion versichert.¹⁷⁶

Hatten die Bedingungen der Produktion im Bergwerk noch im Juni den Ausschlag gegeben, die Verknüpfung von Untertageverlagerung und Häftlingsarbeit zu vermeiden, so war der Erfolg des daraus entstehenden Kompromisses im Oktober die Grundlage dafür, Häftlingsarbeit als ein Moment von Krisenmanagement zu begreifen. Dabei war aber nicht der Häftlingseinsatz an sich Gegenstand weiterführender Überlegungen, sondern immer nur der Häftlingseinsatz im Kontext dieses neuen Produktionskonzepts. Bis zum Ende des Krieges kamen KZ-Häftlinge bei der HFW außerhalb von Einheiten, die dem Konzept der Halle 7 entsprachen, nicht zum Einsatz.¹⁷⁷ Unmerklich hatte sich freilich ein Wandel in der Wahrnehmung von Häftlingsarbeit vollzogen. In der Wahrnehmung, die der Entscheidung zum Umbau der Halle 2 vorausging, firmierten die Häftlinge nicht, wie wenigstens ansatzweise im Juni, als Opfer, sondern als Arbeitskräfte, die vor dem Hintergrund der krisenhaften Entwicklung der deutschen Rüstungswirtschaft profitabler als andere eingesetzt werden konnten. Ein bestimmtes Maß an Reflexion blieb freilich erhalten, jedoch nicht mehr auf der Basis eines Restbestandes ethischer Kategorien, wie sie Oscar Henschel im Juni 1944 unterstellt werden können, sondern in einem betriebswirtschaftlichen Rahmen. Gerade weil aber das KZ in Halle 7 Bestandteil einer ökonomischen Zweck-Mittel-Relation blieb, kam es eben nicht zu einer maß- und konzeptlosen Entgrenzung des Häftlingseinsatzes im Unternehmen und Bedingungen, die das Überleben der Häftlinge tendenziell ausschlossen.

174 Technischer Bericht, MB Oktober 1944. Der Auftrag war bereits im Juli 1944 eingegangen, konnte wegen der Me 264 aber erst im Oktober in Angriff genommen werden (Eintrag 28.7./b. und 2.10./b, MB Juli bzw. Oktober 1944, HFWA).

175 Eintrag 27.10./b., MB Oktober 1944; Baubericht, MB November 1944, HFWA.

176 Eintrag 28.7./b., MB Juli 1944, HFWA.

177 Bis zur Aufgabe der Produktion am 22/23.4.45 stieg die Zahl der bei der HFW eingesetzten Frauen auf 850. Siehe *Das nationalsozialistische Lagersystem*, a. a. O., S. 634. Nach der letzten Programmbereinigung erstreckte sich die Produktion der deutschen Luftrüstung auf nur noch vier Typen, die Ta 152 blieb jedoch bis in die letzten Tage des Krieges hinein auf der Liste. Vgl. Hauptausschuß Flugzeugbau, Aktenvermerk 24/45 über eine Besprechung bei Gen. Maj. Diesing v. 8.2.45. "Einschneidende Umwälzungen und Veränderungen" für die Industrie wurden dann ebenso wie die Schließung eines Teils der Werke ausdrücklich in Kauf genommen (BA-MA Freiburg RL 3/946).

3. Zusammenfassung

Die beiden Fallstudien zum Häftlingseinsatz belegen, daß es einer politischen oder ideologischen Übereinstimmung der Unternehmen mit dem NS-Regime offenbar nicht bedurfte, um an Verbrechen teilzunehmen. Ökonomische Funktionselementen hatten sich in einem Prozeß der schleichenden Aushöhlung moralischer Werte auf die Seite des Nationalsozialismus ziehen lassen, die an der Berechtigung, KZ-Häftlinge für z.T. hypertrophe Vorhaben einzusetzen, nicht zweifeln ließ.¹⁷⁸ In der letzten Kriegsphase schufen die technokratische Wahrnehmungsverengung, der unreflektierte Aktionismus und das Phänomen der "fortschreitenden moralischen Indifferenz"¹⁷⁹ der deutschen Kriegsgesellschaft eine Gemengelage, die die Ausweitung, Brutalisierung und Differenzierung des Häftlingseinsatzes zusätzlich dynamisierte. Ökonomische Rationalität bildete dabei keine Hemmschwelle gegen diese funktionale Einbindung des Zwangsarbeitssystems in die Unternehmen, das seinerseits das destruktive Wesen des NS-Regimes offenlegte.

Zweifelsohne war es sowohl der wachsenden Gleichgültigkeit gegenüber den unmittelbaren Lebensinteressen von KZ-Häftlingen als auch der Zwangsvorstellung, die vorhandenen Fabrikationskapazitäten um jeden Preis auszulasten, geschuldet, daß es während des Zweiten Weltkrieges zu einer partiellen Integration von Häftlingsarbeit in arbeitsteiligen Industriebetrieben kommen konnte. Allerdings differierten das Ausmaß und die Formen der Häftlingsarbeit in den verschiedenen Unternehmen außerordentlich. Die Ausgestaltung der konkreten Arbeits- und Lebensbedingungen der KZ-Häftlinge und auch der Beginn des Häftlingseinsatzes ergaben sich gleichermaßen aus der Arbeitskräftepolitik des jeweiligen Unternehmens wie aus den ethischen Grundpositionen der Unternehmensleitungen.

An den Beispielen des VW-Werks und der HFW bestätigt sich die Auffassung, daß die Bedingungen des Häftlingseinsatzes in hohem Maße von der Art der Arbeit abhingen, für die Häftlinge eingesetzt waren. Die Beschäftigung bei Baumaßnahmen, im Fall des VWW beim Ausbau der Höhle in Thil oder im KZ-Kommando Laagberg zog eine weit schlechtere Behandlung der Häftlinge nach sich. Für die Fertigstellung von bombensicheren Produktionsstätten war zumal unter dem Kommando des Baustabs Kammler oder der OT Schnelligkeit der

178 Die technokratische Mentalität skizziert R. Eisfeld, Von Raumfahrt pionieren und Menschenschindern. Ein verdrängtes Kapitel der Technikentwicklung im Dritten Reich, in: *Ders./I. Müller (Hg.)*, Gegen Barbarei. Essays Robert M. W. Kempner zu Ehren, Frankfurt/M. 1989, S. 206-238.

179 *Mommsen*, Aufarbeitung, S. 85.

oberste Grundsatz und angesichts der Zahl von Häftlingen, die bei diesen Projekten eingesetzt waren, konnte hier am ehesten der Eindruck entstehen, es gäbe ein quasi unerschöpfliches Arbeitskräftepotential, in dem das Leben eines einzelnen keine Rolle mehr spielte. Für die eigentliche Produktion galt hingegen, daß Häftlingsarbeiter zusehends zum knappen Gut wurden. Hatten die Unternehmen erst einmal in Anlernmaßnahmen investiert, ergab sich nicht mehr automatisch die Perspektive, daß Ausfälle problemlos ersetzt werden konnten. Nachdem sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage in der Häftlingsarbeit eingeepegelt hatte, war die Überlebenschance in der Fabrik in jedem Fall unvergleichlich größer als auf einer Baustelle der OT.

Die Beispiele belegen aber auch, daß die Determinanten des Häftlingseinsatzes, die aus dem allgemeinen Verlauf der Rüstung abgelesen werden können, nicht hinreichen, die Interessen und Absichten eines Unternehmens zu erklären. Gerade hier macht sich ein Defizit bemerkbar, das die Untersuchung der deutschen Industrie im Krieg insgesamt behindert. Die Diskussion um den Häftlingseinsatz hängt an Perspektiven, die den Rüstungsprozeß, aber nicht die Rüstungsunternehmen wahrnehmen. Der alleinige Rückgriff auf Argumente, die sich aus der Rüstungsentwicklung ableiten lassen, fördert Erklärungen, die den individuellen Entscheidungshorizont einzelner Unternehmen vernachlässigen.

Zweifellos besaßen Zwänge, die sich aus der Gründung des Jägerstabs, dem Arbeitskräftemangel, der Untertageverlagerung, durch das Agieren der SS, des Speer-Ministeriums, der Wehrmacht ergaben, überragende Bedeutung auch für das Handeln der einzelnen Unternehmen und Unternehmer. Es scheint aber, daß individuelle Strategien auch in den zusehends verengten Handlungskorridoren der zweiten Kriegshälfte sich in einem solchen Maße bemerkbar machten, daß es zweckmäßig ist, diese Varianten von Unternehmensstrategien zu benennen, selbst wenn die Unterscheidbarkeit im Einzelfall an dem Charakter der Verbindung zwischen NS-Staat und Unternehmen nichts ändert. Der Suche nach Ursachen und Anlässen der Entscheidung zum Häftlingseinsatz ist immer auch die Suche nach vermittelten Motiven und Interessen, die die Sachzwänge des Rüstungsprozesses flankierten.

So zeigt sich an den Beispielen des Volkswagenwerks und der Henschel Flugzeug-Werke, daß es die Einbettung von Häftlingsarbeit in die Strategie eines Unternehmens war, die über Ursache, Anlaß und Umfeld des Häftlingseinsatzes entschied. Vor diesem Hintergrund kam sodann der Art der Beschäftigung, den Intentionen der SS und dem Verhalten von Betriebsleitungen, Vorarbeitern und Bewachern außerordentliche Bedeutung für die konkrete Ausgestaltung der Arbeits- und Lebensverhältnisse zu. Deshalb verhielt sich das Volkswagenwerk,

dessen ökonomischer Hintergrund ohnedies irrationale Züge trug, das aber gleichwohl dahin orientiert war, als zukünftig größter Automobilhersteller Europas Expansion um ihrer selbst Willen zu betreiben, auch in der Häftlingsfrage anders als ein Unternehmen wie die HFW, das zwar erst 1933 gegründet worden war, aber ökonomisch wie technisch abgewogenere Interessen verfolgte. Porsche und Henschel waren zwar beide durch den dramatischen Arbeitskräftemangel in der deutschen Rüstungswirtschaft betroffen, aber ein Unternehmen wie das Volkswagenwerk, das sich mit dem Kriegsausbruch des eigentlichen Unternehmenszwecks beraubt sah, verfügte immer noch über einen Legitimationsüberschuß für eine weit in die Zukunft verlegte Vision und stand außerökonomischen Überlegungen bei der Arbeitskräfterekrutierung tendenziell näher als die HFW, die den Häftlingseinsatz technologisch definierte und schließlich als Mittel zur Krisenbewältigung begriff.

Jenseits der ideologisch aufgeladenen industriellen Visionen war der betriebswirtschaftlich fundierte Umgang mit dem Häftlingseinsatz sowohl beim VWW als auch bei der HFW kurzfristig angelegt. Häftlingsarbeit als Teil von "Friedensplanungen" spielte weder hier noch dort eine Rolle. Seien es Panzerfäuste oder Flugzeugflügel, es ging in beiden Fällen darum, bestimmte Produktionsziele mit begrenzten Kapazitäten zu erfüllen.

Entscheidend war der Lerneffekt, der sich bei beiden Firmen vollzog. Zwar gab es das, was mit Gewöhnung an die Gewaltsamkeit bezeichnet werden kann. Zum Fixpunkt entwickelte sich jedoch die Erfahrung, daß industrielle Produktion, die technisch den Standards des zwanzigsten Jahrhunderts entsprach, nicht auf Dauer auf Tötungsabsicht oder der Anwendung willkürlicher Brutalität basieren konnte. Je weitgehender die Firmen unter dem Zwang zur Produktivität der Rüstungsfertigung standen, desto mehr waren sie gezwungen, solche Bedingungen auch für KZ-Arbeit zu schaffen, die den Fortgang und die Erhöhung des Ausstoßes garantierten. Selbst da, wo in der Unternehmensleitung der moralische Verfall mit der politischen Radikalisierung eine unheilvolle Allianz einging, blieb eine Moral der Effizienz.

Diese ökonomische Moral war allerdings zweischneidig, zumal unter den Bedingungen der NS-Kriegsgesellschaft. Zwar führte sie in den Produktionsbetrieben meistens zu günstigeren Bedingungen, jedoch bedeutete der Fabrikeinsatz nicht zwingend Rettung, da das fortlaufende Band und das Unternehmensinteresse an einer kontinuierlichen Produktion den Austausch arbeitsunfähiger Häftlinge ohnehin beförderten. Wenn auch in den Untertagekommandos kein Programm der Vernichtung realisiert wurde, so drängte die Moral der Effizienz bei Baumaßnahmen doch zur vernichtenden Verwertung von Häftlingsarbeitern, deren Tod die

Unternehmen angesichts der vermeintlichen Beschleunigung des Baufortschritts billigend in Kauf nehmen.

"Wir sind heute mehr Mensch als früher"

Unternehmenskultur in einem montanmitbestimmten Großbetrieb der fünfziger Jahre

Von Karl Lauschke (Dortmund)

I.

Unternehmenskultur ist ein neuer Begriff, der jedoch einen Sachverhalt bezeichnet, der wirtschaftlichen Unternehmen schon seit jeher eigen ist. In der Betriebswirtschaftslehre wird Unternehmenskultur definiert als "die unternehmensbezogenen Werte und Normen der Mitglieder einer betriebswirtschaftlichen Organisation".² Sie geht davon aus, "daß explizite Vorschriften ... und technische Normen allein nicht hinreichen, um eine Realisation genereller Oberziele sicherzustellen, und daß deshalb die Handlungswirksamkeit unternehmenskultureller Normen ... mitberücksichtigt werden muß."³ In Bezug auf den (betriebs-)wirtschaftlichen Unternehmenszweck stellt Unternehmenskultur insofern "ein Reservoir zusätzlicher, im positiven Falle komplementärer normativer Bezugspunkte individuellen Entscheidungsverhaltens"⁴ dar.

Allerdings - und das verweist auf ein grundlegendes methodisches Problem - sind unternehmensbezogene Werte und Normen nicht unmittelbar sichtbar. Sie gehen gerade nicht in den gesetzlichen Vorschriften, der schriftlich fixierten Arbeitsordnung oder den vorhandenen Institutionen des Unternehmens auf, sondern teilen sich über Symbole unterschiedlichster Art mit.⁵ Dazu zählen

1 Grundlage der nachfolgenden Überlegungen bildet ein von der VW-Stiftung gefördertes Forschungsprojekt zur "Sozialgeschichte eines industriellen Großbetriebs während der Jahre des Wiederaufbaus (1945 bis 1960)", das vom Verfasser am Institut zur Erforschung der europäischen Arbeiterbewegung der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt wird.

2 E. Heinen, Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München 1987, S. 32.

3 Ebenda, S. 37.

4 Ebenda.

5 Vgl. ebenda, S. 107ff.

materielle Artefakte, etwa Auszeichnungen und Statussymbole, ebenso wie symbolische Handlungen, also Feiern, Zeremonien und Rituale, oder die Sprache, etwa in Form von unternehmenseigenen Legenden oder verbreiteten Geschichten. Unternehmenskultur läßt sich insofern nur indirekt erschließen und kann formal nach ihrem Verankerungsgrad, d. h. dem Grad der individuellen Internalisation, nach ihrem Übereinstimmungsmaß, d. h. dem Ausmaß der unternehmensinternen Integration, und nach ihrer Systemvereinbarkeit, d. h. ihrer Kompatibilität mit den formalen Instrumenten der Unternehmens- und Mitarbeiterführung, unterschieden werden.⁶

Das Interesse der Betriebswirtschaftslehre am Phänomen der Unternehmenskultur erhielt zweifellos entscheidende Impulse aus der amerikanischen Managementforschung, die - herausgefordert durch die Erfolge japanischer Unternehmen - verstärkt darüber nachdachte, was sie zur "Schaffung unternehmensbezogener Werte- und Normensysteme, welche Innovationsgeist, Produktivität, Flexibilität und Engagement für das eigene Unternehmen beinhalten",⁷ beitragen könne. Die Fragestellungen, die dadurch aufgeworfen werden, sind jedoch keineswegs neu, und die intensive Beschäftigung mit derartigen Problemen sollte auch nicht einfach als eine aktuelle "politische Herausforderung" von seiten des Managements oder gar als "ein gesellschaftliches 'Bedrohungspotential'" interpretiert und damit als wissenschaftliches Instrument für sozial- und wirtschaftshistorische Analysen verworfen werden.⁸ Die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur erinnert in mancher Hinsicht an die Diskussion von Industriesoziologen in den fünfziger Jahren über das "Betriebsklima", einem ebenfalls recht vagen Begriff, der so etwas bezeichnet wie "die in einem menschlichen Verband herrschende Stimmung, soweit sie nicht momentan oder kurzfristig ist, sondern so viel Dauer und Kraft besitzt, daß keiner, der in ihrem Bereich sich bewegt, unberührt bliebe"⁹; über Meinungen, Gefühlsreaktionen und Verhaltensweisen hinaus enthält dieser Begriff insofern auch objektive Momente, nämlich vor allem die Art und Weise, wie die Arbeiter im Betrieb behandelt werden.

6 Vgl. ebenda, S. 26 ff und S. 121ff.

7 Ebenda, S. 136.

8 D. Görs, Von der "Fabrikpflege" und der "Unternehmenskultur". Anmerkungen zu einigen historischen und aktuellen Aspekten, in: W. Hindrichs/O. Negt (Hg.), Der schwierige Weg zur Arbeiteremanzipation. Festschrift für Adolf Brock, Bremen 1992, S. 143-160, hier S. 157.

9 Institut für Sozialforschung, Betriebsklima. Eine industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet (Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 3), Frankfurt/Main 1955, S. 9.

Die soziologische Untersuchung des "Betriebsklimas" stand in einem engen Zusammenhang mit den Auseinandersetzungen um die Montanmitbestimmung. Gerade die Mannesmann AG, die die Studie in Auftrag gegeben hatte,¹⁰ war an führender Stelle in der breit angelegten Kampagne engagiert, eine Ausweitung der paritätischen Mitbestimmung auf die Konzernobergesellschaften zu verhindern,¹¹ und die Ergebnisse der Untersuchung wurden denn auch sofort publizistisch eingesetzt, um die gewerkschaftlichen Ansprüche zurückzuweisen. Unternehmensvertreter bestritten zwar nicht, daß das Bedürfnis nach Mitbestimmung in den Belegschaften stark verankert sei, hoben aber zugleich hervor, wie sehr die Mitbestimmung von den Beschäftigten ganz konkret "als Erlebnis und Handlung" verstanden würde und wie fremd ihnen letztlich die Mitbestimmung "oben" in den Führungs- und Leitungsgremien sei.¹² Dagegen wurde von gewerkschaftlicher Seite eingewandt, daß die Unternehmer die Mitbestimmung auf diese Weise zur bloßen "Gefühlssache" machten und die objektiven Machtverhältnisse im Betrieb romantisch verklärten.¹³

Ungeachtet ihrer tagespolitischen Brisanz und propagandistischen Zuspitzungen verweist die Diskussion über das "Betriebsklima" indes darauf, daß sich über bloße Schlagworte und ideologische Wortgefechte hinaus nach Kriegsende offensichtlich wichtige Orientierungen und Leitbilder im tatsächlichen betrieblichen Zusammenleben verändert hatten, auch wenn sie von den beteiligten gesellschaftlichen Kräften unterschiedlich begründet und akzentuiert wurden. Die Entfaltung von Eigeninitiative und Partnerschaft innerhalb der Betriebe wurde von führenden Vertretern der Schwerindustrie ausdrücklich begrüßt, galt es doch, "neue Räume

10 Vgl. R. Wiggershaus, Die Frankfurter Schule. Geschichte. Theoretische Entwicklung. Politische Bedeutung, München 1986, S. 534ff.

11 Vgl. G. Müller, Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945 - 1975 (Düsseldorfer Schriften zur Neueren Landesgeschichte und zur Geschichte Nordrhein-Westfalens, Bd. 31), Essen 1991, S. 218ff.

12 Vgl. H. Winkhaus, Betriebsklima und Mitbestimmung, in: Arbeit und Sozialpolitik 9, 1955, S. 101-109, hier S. 108f.

13 Vgl. S. Braun, Mitbestimmung unter Beschuß, in: Der Gewerkschafter, 3/1955, S. 17f. Die Gewerkschaften fühlten sich zweifellos an Betriebsgemeinschaftsgedanken und den "Kampf um die Seele des Arbeiters" während der Weimarer Republik erinnert und sahen in der Position der Unternehmer weitgehend nur eine Neuauflage altbekannter Vorstellungen; vgl. neuerdings W. Zollitsch, Arbeiter zwischen Weltwirtschaftskrise und Nationalsozialismus. Ein Beitrag zur Sozialgeschichte der Jahre 1928 bis 1936 (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 88), Göttingen 1990, S. 108ff. sowie M. Frese, Betriebspolitik im "Dritten Reich". Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933 - 1939 (Forschungen zur Regionalgeschichte, Bd. 2), Paderborn 1991, S. 10ff.

zu erschließen, in denen der einzelne kraft seiner ganzen Persönlichkeit selbstverantwortliche, selbstbestimmte Arbeit leisten kann."¹⁴ Den Gewerkschaften war selbstverständlich auch daran gelegen, daß "das betriebliche Milieu" weiter verbessert und "humanisiert" wird, nur standen diesem Ziel nach ihrer Ansicht "die traditionellen betrieblichen Ordnungssysteme wie auch die betrieblichen und gesellschaftlichen Machtverhältnisse und ihre Konsequenzen"¹⁵ entgegen. Setzten sie insofern auf formelle Verfahren und institutionelle Regelungen, favorisierten die Unternehmer moderne Methoden der Menschenführung, um die Formen betrieblichen Zusammenlebens wirksam und dauerhaft umzugestalten.

Offen bleibt allerdings, wie einschneidend und grundlegend der Wandel in den industriellen Beziehungen nach 1945 tatsächlich war. In welchem Ausmaß und in welcher Weise haben sich die handlungsleitenden Normen und Werte in den Betrieben wirklich verändert? Wie äußerte sich der eingetretene Wandel konkret in der betrieblichen Praxis? Lassen sich neue Formen in der betrieblichen Hierarchie, im Führungsstil, in der Durchsetzung der Disziplin oder in der Lösung sozialer Probleme erkennen? Inwieweit konnten sich neben den neuen auch noch alte Rituale und Handlungsmuster halten? Gab es betriebliche Subkulturen, die sich der vorherrschenden Kultur entzogen und eigenen Normen und Werten folgten? Ungeklärt sind schließlich auch die Ursachen des Wandels. Welche Rolle spielte in diesem Prozeß tatsächlich die Einführung der paritätischen Mitbestimmung? Wie groß waren die Möglichkeiten der Unternehmensleitungen, etwa durch Werkzeugzei- tungen Einfluß auf das "Betriebsklima" und die soziale Gesinnung der Werkangehörigen zu nehmen? Welche Gruppe von Beschäftigten war diesen Veränderungen gegenüber besonders aufgeschlossen und für entsprechende Neuerungen empfänglich? Inwieweit war der Wandel der handlungsleitenden, betrieblichen Normen darüber hinaus durch die Umstände der Zeit, nämlich die Notwendigkeit des gemeinsamen Wiederaufbaus nach dem Krieg, hervorgerufen worden oder durch fundamentale Veränderungen in der Arbeitsorganisation und dem sozialen Gefüge der Produktionsarbeit bedingt?

Zur Beantwortung dieser Fragen sind nicht zuletzt die Untersuchungen von Otto Neuloh hilf- und aufschlußreich. Mehr noch als die Analysen zum "Betriebsklima" weisen sie Parallelen zum Konzept der Unternehmenskultur auf, aber im Unterschied zu den Betriebswirtschaftlern, die sich weitgehend auf die Bestimmung formaler Strukturmerkmale und -zusammenhänge von Unternehmenskultur beschränken, wendet sich Otto Neuloh in viel stärkerem Maße dem materialen

¹⁴ *Winkhaus*, a. a. O., S. 109.

¹⁵ *Braun*, a. a. O., S. 18.

Gehalt dessen zu, was er "Betriebsstil" nennt. Vor dem Hintergrund der neu eingeführten, paritätischen Mitbestimmung in den Betrieben der Montanindustrie geht er in seiner mikrosoziologischen Untersuchung der Frage nach, was sich tatsächlich im Betrieb verändert hat, welche konkreten "sozioklimatischen" Auswirkungen festzustellen sind, denn entscheidend sei "nicht das Gesetz, sondern der Geist des betrieblichen Innenlebens, in dem die neue Ordnung sichtbar werden muß".¹⁶ Als handlungsleitenden Geist oder neuen Stil innerhalb der betrieblichen Sozialsphäre macht er dabei das "Humanprinzip" aus, dessen Aufgabe darin bestehe, 1. "dem Menschen zu dienen", 2. "die Individualnatur des Menschen zu entfalten" und 3. sich der "Pflege der Sozialnatur des Menschen"¹⁷ anzunehmen. Gegenüber einem instrumentell verkürzten Verständnis von "Geist", "Stil" oder - wenn man so will - auch "Kultur" eines Unternehmens gibt er grundsätzlich zu bedenken: "Der Glaube an die Machbarkeit gesellschaftlicher Ordnungen, an die Schaffung eines neuen Betriebsstils durch Planung und Institutionalisierung ... geht an der Tatsache vorbei, daß das Humanprinzip in erster Linie Sinn und Geist einer solchen Ordnung ist und nur aus ihm heraus Sein und Tat werden kann."¹⁸ Daraus folgt aber auch umgekehrt, daß hinter den Phänomenen einer Unternehmenskultur kein konsistenter, zielgerichteter und planvoller Wille steckt, sondern daß Unternehmenskultur - weit davon entfernt, bloße Unternehmerkultur zu sein - nur verstanden werden kann als Ausdruck habitualisierter sozialer Handlungsmuster zwischen unterschiedlichen Akteuren innerhalb eines spezifischen, vorrangig durch die wirtschaftliche Aufgabe des Unternehmens strukturierten Handlungsfeldes; Unternehmenskultur ist insofern weder starr noch einheitlich, sondern von den Formen der Produktionsarbeit ebenso abhängig wie von der Struktur der Belegschaft, den Institutionen der betrieblichen Willensbildung und Entscheidungsfindung, aber auch den konkreten Kooperations- und Konfliktverfahren der Beschäftigten.

Wie immer man den kategorialen Ansatz von Otto Neuloh im einzelnen beurteilt, ob man seine theoretischen Prämissen teilt oder verwirft,¹⁹ so hat doch seine Untersuchung auf jeden Fall höchst interessante und aufschlußreiche, empirische Ergebnisse zutage gefördert, die ein anschauliches Bild vom "Geist" oder von der "Kultur" eines montanmitbestimmten Unternehmens - einem "repräsentativen

16 O. Neuloh, Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung (Soziale Forschung und Praxis, Bd. 14), Tübingen 1960, S. 3.

17 Ebenda, S. 18 und S. 44ff.

18 Ebenda, S. 20.

19 Zur Kritik an seiner "Betriebsideologie" vgl. etwa Wiggershaus, a. a. O., S. 545.

Hüttenwerk des Ruhrgebiets"²⁰ - in den fünfziger Jahren vermitteln. Ergänzt und abgerundet wird dieser Einblick in das soziale Innenleben dieses industriellen Großbetriebs im folgenden durch zeitgenössische Materialien aus dem betreffenden Unternehmen selbst: vor allem die von März 1949 bis Ende 1960 erscheinende Werkzeugzeitung "Westfalenhütte" und die laufenden Protokolle der Betriebsrats-sitzungen.

II.

Die Grundsätze einer "zeitgerechten" betrieblichen Personalpolitik, wie sie von Anfang an in der Werkzeugzeitung propagiert und immer wieder herausgestellt werden, entsprechen haargenau dem, was Otto Neuloh unter dem "Humanprinzip" verstanden hat:

"Der Erfolg eines Unternehmens läßt sich heute nicht mehr nur in barer Münze ausdrücken. Ein Erfolg schlechthin läßt sich nur erreichen und halten, wenn ein Unternehmen möglichst viele erfahrene und zuverlässige Mitarbeiter mit möglichst weitgehender Mitverantwortung und Selbständigkeit - also nicht nur Mitbestimmung - heranzubilden vermag. Je mehr ein Unternehmen den sozialen Erfordernissen seiner Belegschaft und der Umwelt gerecht wird, desto sicherer sind Leistung und Gedeihen des Werkes gewährleistet. Sämtliche Mitarbeiter müssen gut und gerecht behandelt werden unter größtmöglicher Förderung der Aufstiegs-möglichkeiten."²¹

Auf eine ideologische Überhöhung oder Verbrämung der betrieblichen Sozialbeziehungen wird weitgehend verzichtet. Von umfassender mütterlicher "Fürsorge" oder umsichtiger, väterlicher "Alleinherrschaft", von dankbarer "Hochachtung" oder pflichtschuldigem "Gehorsam" ist kaum noch Rede mehr. Entsprechende Analogien werden als ungeeignet aus- und nachdrücklich abgelehnt: "Der Betrieb und seine Belegschaft sind keine Familie. Der Abschluß eines Arbeitsvertrages mit einem Betrieb ist nicht der Abschluß eines Ehevertrages"²²

Betont wird der eher nüchterne, sachliche Arbeitszusammenhang, der auf der selbständigen, aus eigenem Antrieb und eigener Einsicht erbrachten Leistung jedes einzelnen beruht, um maximale Produktionsergebnisse im Interesse und zum Nutzen aller zu erzielen.

20 O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung (Soziale Forschung und Praxis, Bd. 13), Tübingen 1956, S. X.

21 Westfalenhütte. Mitteilungsblatt der Westfalenhütte AG Dortmund, 2/1952.

22 Ebenda, 2, 1954.

"Der Betrieb ist nun einmal keine Familie und auch nicht mit einer Familie vergleichbar. Man kann nicht in einem Heft von Mitbestimmung sprechen, das Recht und die Pflicht der Übernahme von Verantwortung fordern und in einem anderen (oder sogar im gleichen Heft) das Bild der Familie für den Betrieb wählen, bei dem dann doch wohl die Mitarbeiter als Kinder, womöglich der Vorstand als Vater und der Betriebsrat als Mutter verstanden werden sollen, ja vielleicht sogar der Aufsichtsrat als Erbonkel."²³

Zu Recht hat Otto Neuloh die Wirksamkeit von Werkzeugzeiungen ausgesprochen skeptisch beurteilt und darauf hingewiesen, daß letzten Endes weniger das geschriebene Wort die Beschäftigten überzeugt und ihr Verhalten prägt als vielmehr "das gesprochene Wort von Mann zu Mann".²⁴ Das wird im übrigen auch durch eine Untersuchung bestätigt, die das Werk 1963 selbst in Auftrag gab, um zu klären, in welchem Maße die seit Juli 1953 erscheinende Werkzeitschrift der Holdinggesellschaft "Werk und Wir", die ab Januar 1961 mit ihrer Hütten-Ausgabe auch die inzwischen eingestellte "Westfalenhütte" ersetzte, ihrer Aufgabe nachkomme, die Beschäftigten zu mitverantwortlichem Handeln zu befähigen. Sie kam zu dem Ergebnis, "daß "Werk und Wir" stärker als eine Informationsquelle für technische und wirtschaftliche Geschehnisse von geringer sozialkommunikativer Bedeutung angesehen wird, während für Informationen über Geschehnisse von stark sozialkommunikativer Bedeutung, wie z.B. über Lohnregulierung, Arbeitszeit, Urlaub, Einstellungen, Entlassungen oder Verlegungen, die Werkzeitschrift als Informationsquelle zurücktritt."²⁵ Wie schon eine frühere Befragung gezeigt hatte, wurde die Werkzeugzeitung zwar vom allergrößten Teil der Beschäftigten regelmäßig gelesen und in ihrer Berichterstattung in hohem Maße als frei und unabhängig angesehen,²⁶ aber bis in die alltäglichen Gespräche am Arbeitsplatz reichte die Werkzeitschrift trotzdem nur selten hinein. Unumwunden wurde in der Untersuchung eingeräumt, "daß "Werk und Wir" nicht das Echo im Gespräch findet, das man vielleicht erwarten könnte",²⁷ ergab doch die Auswertung, "daß, abgesehen von einigen Fällen, in denen Politik und Freizeitbeschäftigung der Hauptgesprächsstoff sind, die Werkzeitschrift nicht bewußt als Anreiz oder

23 A. Berndsen/J. Hoischen, Wir alle faßten an. Vom toten zum lebendigen Werk. Einige Gedanken zur Nachkriegsentwicklung, Dortmund 1957, S. 109.

24 Neuloh, Betriebsstil, S. 191.

25 R. Krisam/W. Siebel, Werkzeitschrift und Leser. Untersuchung über "Werk und Wir" (Materialien aus der empirischen Sozialforschung, H. 2), Sozialforschungsstelle an der Universität Münster, Dortmund 1966, S. 60.

26 Vgl. Westfalenhütte. Werkzeitschrift der Westfalenhütte AG Dortmund, 11, 1956 bis 3, 1957.

27 Krisam/Siebel, a. a. O., S. 67f.

Unterstützung der Gespräche dient, daß man also ihre diesbezügliche verbindende Wirkung nur gering veranschlagen kann."²⁸ Hauptgesprächsstoff der Arbeiter auf der Westfalenhütte, aber in der Werkzeitschrift wiederum kaum berücksichtigt, war mit Abstand der Sport, insbesondere der Fußballverein Borussia Dortmund, von dem ein großer Teil sowohl der Aktiven wie der Mitglieder, aber auch der führenden Personen im Vorstand auf der Hütte arbeitete.

Zusammenfassend kam die Untersuchung zu dem Ergebnis: "Die Werkzeitschrift kann gar nicht das Kommunikationsinstrument in diesem Zusammenhang sein, sondern nur eines unter vielen. Viel wichtiger sind hier die Personen der mittleren Führungsebene ... Was sie in der betrieblichen Praxis an tatsächlicher Kommunikation versäumen, können auch die theoretischen Erwägungen über richtiges Führen und Mitarbeiten in der Werkzeitschrift nicht ersetzen."²⁹

III.

Umso mehr gilt es zu prüfen, wie die betrieblichen Verhältnisse in der Praxis tatsächlich aussahen. Auffällig sind dabei vor allem zwei einander ergänzende Tendenzen:

1. Die betriebliche Hierarchie ist in den Umgangsformen "humaner", die vertikale Kommunikation insgesamt durchlässiger geworden, oder wie es ein alter Hochofenarbeiter ausdrückte: "Die allgemeine Ordnung ist freier geworden, man kann sagen, was man denkt. Wir sind, mit einem Wort gesagt, heute mehr Mensch als früher."³⁰ Ein Meister fand das recht treffende Bild: "Das wichtigste ist, jeder hat heute einen Kontakt nach oben, früher konnte der kleine Mann ja nicht an die Götter herankommen, heute hat jeder Zutritt zum Himmel."³¹
2. An die Stelle eines straffen, autoritären Führungsstils ist eine "subsidiäre Betriebsordnung" getreten bzw. das, was Otto Neuloh als "kollegiale Selbsterziehung durch kooperative Verhaltensnormen"³² bezeichnet hat. Das heißt, geringfügige Ordnungsverstöße oder unkameradschaftliches Verhalten, wie Drückebergerei, Angeberei oder Vertrauensbrüche, werden nach Möglichkeit schon auf horizontaler Ebene unter den Arbeitskollegen selbst gehandelt, ohne

28 Ebenda, S. 66.

29 Ebenda, S. 68.

30 Zitiert nach *Neuloh*, Betriebsstil, S. 181.

31 Ebenda, S. 205f.

32 Ebenda, S. 183.

von vornherein die Vorgesetzten einzuschalten, ob man nun die Störenfriede direkt zur Rede stellt, sie sozial isoliert oder ihnen jede Unterstützung bei der Arbeit verweigert.

Wie alle Befragungen nahezu einhellig bestätigen, sind die Umgangsformen und der Umgangston der Führungskräfte spürbar "menschlicher" geworden. Die Vorgesetzten seien nicht mehr so streng und unnahbar wie in der Vergangenheit. Nach Meinung eines 42-jährigen Vorarbeiters waren die Vorgesetzten seinerzeit "so unpersönlich wie der liebe Gott, die sahen nur nach oben und nicht nach unten".³³ Und ein 46-jähriger Kokillenmann drückte es so aus: "Früher hat sich der Vorgesetzte überhaupt nicht um die Arbeiter gekümmert, es war nicht standesgemäß, sich mit dem Arbeiter abzugeben."³⁴ Besonders anschaulich wird die Atmosphäre, die die meisten Vorgesetzten verbreiteten, in der Erinnerung eines Betriebsingenieurs beschrieben: "Früher war das ganz einfach, da war man ganz Autorität, da gab es kein Fackeln, entweder der Kumpel parierte oder er flog. Noch unser alter Chef, der während des letzten Krieges starb, lief immer mit dem Spazierstock herum, und wenn einer Blödsinn machte, dann bekam er eins drüber. Machte einer öfters Fehler, dann wurde er auf den Schrottplatz versetzt, der war Strafabteilung. Wenn er nach Monaten zurückkam, dann paßte er aber auf!"³⁵

Im Gegensatz zu ihrer früheren Überheblichkeit, ihrer Hochnäsigkeit und ihren "Offiziersallüren" seien die Vorgesetzten inzwischen erheblich besser angesehen. Charakterisierungen wie "kleiner Herrgott", "König", "Militarist" oder "Diktator" seien fast gänzlich verschwunden, und an die Stelle eines einschüchternden "Brüllens", lautstarken "Schnauzens" und beleidigenden "Meckerns" sei im allgemeinen ein ruhiger, kollegialer Ton getreten. Ein alter Arbeiter aus dem Hammerwerk resümierte: "Früher war es bei uns wie auf dem Kasernenhof, heute haben wir neue Meister. Wir haben den Betrieb zusammen aufgebaut und durch die Mitbestimmung hat sich der Ton geändert."³⁶ Und ein anderer meinte: "Man kann mit den Vorgesetzten heute reden, früher war das selten möglich. Das Verhältnis ist kameradschaftlicher geworden"³⁷ Ein 26-jähriger zweiter Schmelzer sagte kurz und bündig: "Die sind wie wir selbst."³⁸

33 Ebenda, S. 104.

34 Ebenda, S. 95.

35 Ebenda, S. 181.

36 Ebenda, S. 185.

37 Ebenda, S. 205.

38 Ebenda, S. 87.

Diese anscheinend beliebig ausgewählten Aussagen werden durch die quantitative Auswertung der Befragungsergebnisse untermauert, denn rund 80% der Hüttenarbeiter sahen das allgemeine Ansehen ihrer Vorarbeiter und Meister als durchweg positiv an, während nur von einem Achtel Kritik geäußert wurde, obwohl doch weit mehr von ihnen persönlich mit Vorgesetzten Auseinandersetzungen hatten.³⁹ Entgegen einer verbreiteten, u.a. von Helmut Schelsky vertretenen Auffassung, nach der die Arbeiter durch die Mitbestimmung einer dualistischen Autoritätsstruktur und damit einem Loyalitätskonflikt ausgesetzt seien zwischen der betrieblichen Führungshierarchie, vom Vorarbeiter bis zum Werkchef, einerseits und der sozialen Anwaltschaft, angefangen beim gewerkschaftlichen Vertrauensmann bis hinauf zum Betriebsratsvorsitzenden, andererseits, kam Otto Neuloh sogar zu dem Ergebnis, daß sich die Arbeiter selbst in den Angelegenheiten, die normalerweise zum ureigensten Aufgabenbereich der Belegschaftsvertretung gerechnet werden, zum größten Teil an ihre unmittelbaren Vorgesetzten, an höhere Führungskräfte oder an die Verwaltung wandten; "bei Urlaub, Vorschuß und Beschwerden ist 'der Dienstweg' zum Vorarbeiter, Meister usw. bis zum Werkschef für den weit überwiegenden Teil der Arbeiter selbstverständlich."⁴⁰ Obwohl sie so gut wie alle gewerkschaftlich organisiert waren, trugen weniger als ein Sechstel der Hüttenarbeiter ihre Beschwerden den Vertrauensleuten oder Betriebsräten vor, und selbst bei Lohnreklamationen nutzten die meisten den 'dienstlichen' Instanzenweg, während die eigene Interessenvertretung nur etwas mehr als ein Viertel in Anspruch nahm. Ganz anders war es dagegen bei Streitigkeiten unter Arbeitskollegen. In diesem Fall wurden die Konflikte zum überwiegenden Teil auf horizontaler Ebene unter den Kollegen selbst oder mit Hilfe von Belegschaftsvertretern beigelegt, und die Vorgesetzten wurden nur noch zu einem Viertel der Fälle eingeschaltet. Bei Streitigkeiten mit Führungskräften war der Betriebsrat naturgemäß noch stärker gefordert.

Um zu ihrem Recht zu kommen, bedienten sich die Arbeiter also je nach Anliegen verschiedener Mittel und Wege. Neben der Konfliktregelung über ihre Interessenvertreter wählten sie ganz selbstverständlich auch die Möglichkeiten, die sich ihnen durch eine direkte Kontaktaufnahme mit den Vorgesetzten boten. Von einer strengen, innerbetrieblichen Klassenscheide kann daher kaum gesprochen werden:

"Die Betriebsvertretung bildet keine Gegenhierarchie, sie ist nach dieser Auffassung ihrem Wesen nach eine Beratungs- und Appellationsinstanz für die in

39 Vgl. ebenda, S. 197.

40 Ebenda, S. 203.

einer schwächeren Position befindlichen Belegschaftsangehörigen, um die menschlichen und sozialen Härten der technischen Hierarchie zu mildern und ihre unvermeidlichen Folgen abzufangen."⁴¹

Dem entspricht auch, daß den Vorgesetzten und Führungskräften großes Vertrauen entgegengebracht wurde. Auf die Frage, zu wem sie das größte Vertrauen hätten, nannten rund ein Viertel die Vorarbeiter und Meister, ein weiteres Viertel die höheren Führungskräfte, und lediglich zwei Siebtel führten an erster Stelle die Vertrauensleute und Betriebsräte an. Otto Neuloh sah in diesen Antworten einen Beleg dafür, "daß sich auch das Vertrauen je nach der Angelegenheit differenziert, um die es sich handelt."⁴²

Betriebliche Führungshierarchie und soziale Anwaltschaft bildeten mithin keinen Gegensatz, sondern ergänzten einander. In dem Maße nämlich, wie soziale Verantwortung in die horizontale Ebene verlagert wurde, trat die vertikale Disziplinar- und Strafgewalt in den Hintergrund. Anstelle einer ziemlich leidigen Zurechtweisung durch Vorarbeiter oder Meister wurden diejenigen, die gegen die betriebliche Ordnung verstießen, nunmehr von ihren Arbeitskollegen selbst zu korrektem und kameradschaftlichem Verhalten angehalten. Man sagte ihnen "vor versammelter Mannschaft" laut und deutlich die Meinung, machte es ihnen dadurch schwer, daß man sie einfach nicht ablöste und bei der Arbeit "schwitzen ließ, oder sie wurden auf andere Art - wie es die Arbeiter selbst ausdrückten - "ganz kameradschaftlich angespitzt und auf Vordermann gebracht".⁴³ Auch wenn diese Praxis nicht Ergebnis pädagogisch intentionalen Handelns war sondern eher indirekt dadurch zustande kam, daß erfahrene und verlässliche Stammarbeiter mit neuen oder weniger arbeitswilligen Kräften in Arbeitsgruppen zusammengefaßt wurden, so wurde doch auf jeden Fall eine Sozialform geschaffen, "die nach den Grundsätzen des Subsidiaritätsprinzips die höheren Ebenen der Werksverwaltung stark entlastete und manche ungünstigen Folgen der Entpersonalisierung in Großbetrieben verhinderte".⁴⁴

IV.

Die Protokolle des Betriebsrats liefern zahlreiche Beispiele für die soeben skizzierte Praxis und zeigen zugleich, daß diese Unternehmenskultur weder gleichmäßig im Werk verbreitet noch ein für allemal fest etabliert war.

41 Ebenda, S. 204.

42 Ebenda, S. 205.

43 Zitiert nach ebenda, S. 183.

44 *Ders.*, Betriebsverfassung, S. 160.

So hatte der Betriebsrat bereits im Januar 1946 unmißverständlich gefordert, daß "in der Lehrwerkstatt ... die militärische Form verschwinden (muß)",⁴⁵ aber noch bis ins Jahr 1957 hinein wurde das an militärischen Drill erinnernde Ritual gepflegt, daß sich die Lehrlinge vor Arbeitsschluß zum "Appell" aufstellen mußten. Im Oktober 1956 wurde vom Vorsitzenden der Jugendvertretung im Betriebsrat zum ersten Mal der Antrag gestellt, diese Appelle wegen der damit verbundenen Unfallgefahren abzuschaffen. Da zunächst nichts geschah, wurde der Antrag fünf Monate später erneuert. Der Betriebsausschuß beraumte einen Orts-termin an, und im September 1957 machte sich der Betriebsrat diesen Antrag schließlich zu eigen, nachdem er sich von der "Unzweckmäßigkeit dieser Methode" überzeugt hatte; zudem "würde sich auch der Lehrling die Frage über Sinn und Zweck einer solchen Verabschiedung vorlegen, was aus psychologischen Gründen nicht zweckmäßig wäre".⁴⁶

Ende Juni 1956 wurde im Betriebsrat der Vorschlag des Werkschutzleiters behandelt, alle Pförtner und Werkschutzleute ihrem Rang entsprechend durch Anbringen von Litzen an den Ärmeln zu kennzeichnen. Ein kommunistischer Betriebsrat meinte spöttisch, "es fehlten nur noch Orden u. Ehrenzeichen für diejenigen, die Kollegen tüchtig anschwärzen würden, dann wäre die halb-militärische Formation fertig",⁴⁷ und unabhängig davon, daß sich einige Kollegen des Werkschutzes dafür, ein großer Teil aber dagegen ausgesprochen hatten, war sich der Betriebsrat darin einig, daß er "in dieser Frage selbständig handeln u. ablehnen"⁴⁸ müsse. Trotzdem wurde er über ein Jahr später, im Oktober 1957, erneut mit diesem Vorschlag konfrontiert. Er bekräftigte noch einmal seine ablehnende Haltung, zumal sich inzwischen auch alle Kollegen des Werkschutzes gegen die Einführung von Rangabzeichen ausgesprochen hätten, und sah in diesem Ansinnen sogar eine Störung des Betriebsfriedens.

Belegen diese Beispiele anschaulich, daß abweichend von dem, was als "neuer Betriebsstil" herausgestellt wurde, in der betrieblichen Hierarchie auch immer wieder stilfremde Elemente zu beobachten sind, ohne daß sie sich jedoch auf dem Hüttenwerk behaupten oder durchsetzen konnten, so zeigen die Protokolle des Betriebsrats nicht minder deutlich, wie tief auf horizontaler Ebene die "subsidiäre Betriebsordnung" in der Praxis gewöhnlichen, betrieblichen Handelns verankert war.

45 Niederschrift der Betriebsvertreterbesprechung vom 7.1.1946.

46 Protokoll der Sitzung des Betriebsrats vom 19.9.1957.

47 Protokoll der Sitzung des Betriebsrats vom 28.6.1956.

48 Ebenda.

Das erste Beispiel aus der zweiten Jahreshälfte 1949, also einer Zeit großen Arbeitskräftebedarfs, ist zwar besonders zugespitzt, aber gerade weil der Versuch einer kooperativen Verhaltenskontrolle scheiterte, dokumentiert es um so mehr, mit welchem Ernst und mit welcher Langmut die Arbeiter untereinander bzw. über ihre Belegschaftsvertreter ihrer sozialen Selbstverantwortung nachkamen. Da der Text des Protokolls zugleich etwas darüber aussagt, wie diese Aufgabe wahrgenommen und verstanden wurde, bietet es sich im übrigen an, längere Auszüge im Wortlaut wiederzugeben. Im Juli 1949 berichtete der zuständige Betriebsrat:

"Vom ersten Tage seiner Zugehörigkeit war D. unverträglich und es gab des öfteren Krach mit seinen Arbeitskollegen auf Grund seines 'Immerbesserwissens'. D. wurde von allen Seiten, Kollegen, Vertrauensmänner, Betriebsrat sowie Vorgesetzten auf das Ungebührliche seines Verhaltens hingewiesen und auch mehrere mal gewarnt. Da es aber nun schon zum 2. mal zu einer Schlägerei ausartete, weigerten sich am Mittwoch den 29. Juni die Kollegen, noch weiter mit ihm zu arbeiten. Am Donnerstag den 30. Juni kamen daraufhin die Kollegen ... zu einer Aussprache im Betriebsbüro zusammen. Es wurden dort alle Fragen durchgesprochen und es stellte sich dabei heraus, dass ein Verbleiben des D. im Betrieb nicht mehr möglich sei, wenn der Frieden gewahrt werden sollte."⁴⁹

Der Arbeiter wurde schließlich in einen anderen Betrieb der Hütte versetzt. Trotzdem änderte sich nichts. Resigniert stellte der betreuende Betriebsratskollege einige Monate später fest:

"Wir haben D. alle Möglichkeiten gegeben, er wollte leichte Arbeit haben und bekam sie, er ging zum Arzt, bekam die Stunden bezahlt, er wollte viel Geld verdienen, auch das konnte er. ... Er kann aber doch nicht alle für dof halten, nur sich nicht. Er stellt alles so hin, wie es ihm passt. Ich habe schon oft alles gerade gebogen, aber nun geht es nicht mehr. Die Arbeitskollegen sagen mir, wir werden nicht D.'s wegen unsere Arbeit niederlegen, er kann aber eines Tages die Jacke vollgehauen bekommen."⁵⁰

Der Betriebsrat sah keine andere Möglichkeit mehr, als ihn "dem Arbeitsamt zur Verfügung zu stellen, denn durch einen Quertreiber lassen wir uns nicht die Belegschaft auf den Kopf stellen."⁵¹

Als soziales Muster wird hier klar erkennbar, daß man auf allen Ebenen stets um eine konsensuale Lösung bemüht war, die möglichst niemanden benachteiligt und alle Beteiligten, so weit es geht, zufriedenstellt. Oberste Maxime des Betriebs-

49 Protokoll der Sitzung des Betriebsrats vom 4.7.1949.

50 Protokoll der Sitzung des Betriebsrats vom 12.12.1949.

51 Ebenda.

rats war es zugleich, den sozialen Frieden unter allen Umständen zu wahren. Spätestens dann, wenn Spannungen unter den Arbeitskollegen zu eskalieren drohten bzw. in Gewalt umschlugen, konnte er nicht mehr auf eine "kollegiale Selbsterziehung" setzen, sondern war gezwungen, selbst einzugreifen. Betriebliche Vorgesetzte spielten dabei kaum eine Rolle.

Wie fürsorglich sich die Belegschaftsvertretung unablässig um die Arbeiter kümmerte, erhellt noch ein anderer Fall, der sich zur gleichen Zeit abspielte. Die Gutmütigkeit eines kinderreichen Arbeiters war von seinen Kollegen immer wieder schamlos ausgenutzt worden. Stets wenn Lohn ausgezahlt wurde, überredeten sie ihn, ihnen Schnaps und Bier auszugeben, mit der Konsequenz, daß das Geld für den Unterhalt der Familie nicht mehr ausreichte und er nach den Zechtouren obendrein oft fehlte. Nach Rücksprache mit dem Arbeiter und seiner Ehefrau einigte man sich darauf, künftig der Ehefrau den Lohn auszuhändigen, was der Betriebsrat mit der Bemerkung kommentierte: "Dieses soll ein Beispiel sein, dass bei gutem Willen auch viel zum Guten geführt werden kann."⁵²

Ähnlich verhielt es sich auch in einem Fall, der den Betriebsrat Ende 1956 beschäftigte. Drei Arbeitern aus dem Walzwerk war wegen Fehlverhaltens gekündigt worden. Daraufhin hatten sich die Frauen bzw. Mütter mit Bittbriefen, "aus denen hervorging, wie traurig die Familienverhältnisse bei den betr. Kollegen gelagert waren",⁵³ an den Arbeitsdirektor gewandt. Der Betriebsrat bestellte deshalb die Arbeiter zu sich, bat den Chef des Walzwerks hinzu und verhandelte von sich aus den Fall. "Nach eingehender Aussprache, in der die 3 Kollegen endgültige Besserung zusagten und nach Zustimmung des [Bereichs-]Betriebsrates B. und Herrn H. [Walzwerkchef] wurden die Entlassungen rückgängig gemacht."⁵⁴

Wie selbstbewußt und eigenständig die soziale Verantwortung von der Belegschaftsvertretung wahrgenommen wurde, illustriert schließlich eine andere Begebenheit aus der gleichen Zeit. Ein 29jähriger Arbeiter hatte in eine für die Sowjetunion bestimmte Lieferung eine Hakenkreuzfahne hineingeschmuggelt, um - wie er später angab - "die Russen zu ärgern".⁵⁵ Diese unbedachte Handlung war dank der Aufmerksamkeit eines Vorarbeiters noch rechtzeitig entdeckt worden, und die Betriebsleitung hatte eine exemplarische Bestrafung des Übeltäters verlangt. Erschwerend kam hinzu, daß der betreffende Arbeiter die Fahne, um von vornherein jeden Verdacht von sich abzulenken, in das Lieferpaket eines Arbeitskollegen gelegt hatte. Aus politischen Gründen schien er allerdings nicht

52 Protokoll der Sitzung des Betriebsrats vom 4.7.1949.

53 Protokoll der Sitzung des Betriebsrats vom 20.12.1956.

54 Ebenda.

55 Protokoll der Sitzung des Betriebsrats vom 28.6.1956.

gehandelt zu haben; er selbst hatte die Sache lediglich "als Scherz"⁵⁶ aufgefaßt. Ein Mitglied des Betriebsrats schlug vor, mit einem eigenen Votum solange zu warten, bis ein Beschluß des Werksvorstandes vorläge, aber die Mehrheit sprach sich dagegen aus und bestand darauf, autonom auch vorher schon zu entscheiden. Die geheime Abstimmung ergab schließlich, daß nur drei eine Entlassung forderten, während achtzehn dagegen waren, dieses Vergehen so hart zu ahnden, unter ihnen offensichtlich auch kommunistische Vertreter.

V.

Die kommunistischen Kader auf der Hütte, die zu ihren besten Zeiten nicht mehr als 50 Personen umfaßten, sich aber auf eine weitaus größere Wählerschaft stützen konnten, bildeten in gewisser Weise eine kleine, höchst interessante Subkultur mit eigenen Normen und Werten. Von anderen Belegschaftsmitgliedern unterschieden sie sich zunächst dadurch, daß sie das betriebliche Geschehen nach einem politischen Deutungsmuster beurteilten, das der pausenlos propagierten Hauptaufgabe der Partei entsprang, nämlich dem Kampf gegen die Remilitarisierung. Diese Sichtweise verfehlte zwar die wirklichen Verhältnisse im Hüttenwerk und verzerrte sie auf eine geradezu wahnhafte Weise, aber nichtsdestoweniger war sie für die Kommunisten handlungsleitend.

Hinter jeder Maßnahme der Unternehmensleitung vermuteten sie einen weiteren Baustein in einem großangelegten, politischen Komplott, das nur darauf hinauslief, "das Tempo der Rüstungsindustrie auf Touren zu bringen ..., die Betriebe zu militarisieren und dabei die Belegschaft hörig und mundtot zu machen ..., in Westdeutschland den deutschen Militarismus, den Todfeind der Arbeiterklasse, zu errichten."⁵⁷ Als Generalformel, die scheinbar den Schlüssel für alles lieferte, galt: "Remilitarisierung bedeutet Erwürgung der Demokratie, bedeutet Errichtung des militaristischen Obrigkeitsstaates."⁵⁸ In der Konsequenz wurden die "Konzernherren" und ihr "Treiben" auf's Schärfste gebrandmarkt, und die Betriebskader der KPD riefen zu einem entschlossenen Kampf auf gegen alle Schritte "jener Handvoll Feinde des deutschen Volkes, denen zur Sicherung ihrer Machtstellung alle Mittel recht sind, auch die eines neuen Krieges, auch die des Bürgerkrieges".⁵⁹ Jeden "Burgfrieden", jede "Arbeitsgemeinschaftspolitik" lehnten sie strikt ab.

56 Ebenda.

57 *Betriebsgruppe der KPD (Hg.)*, Die Westfalen-Walze. Betriebszeitung der Westfalenhütte, 8. oder 9.12.1955.

58 Neue Volks-Zeitung. Extrablatt vom 24.1.1956.

59 Die Westfalen-Walze, 6.1.1956.

Diese Sichtweise stellte für die Kommunisten auf der Hütte solange kein Problem dar, wie sie sich als Minderheit im Betriebsrat über die Notwendigkeit eines innerbetrieblichen Interessenausgleichs größtenteils hinwegsetzen konnten. Sie erlaubte es ihnen im Gegenteil sogar, aus dieser Position heraus einige Erfolge zu erzielen. In ihrem Standpunkt sahen sie sich dadurch nur um so mehr bestätigt.

Ein bestechendes Beispiel bildet die Auseinandersetzung um die Einführung neuer Werksausweise. Um sicherzustellen, daß nur Belegschaftsangehörige in den Genuß kommen können, auf dem Werk verbilligt einzukaufen, hatte der Vorstand auf Drängen der Industrie- und Handelskammer beschlossen, Werksausweise mit Lichtbildern einzuführen. Da sich der Betriebsrat in dieser Frage nicht entscheiden konnte, nahmen die Kommunisten das Heft in die Hand und machten gegen die Anordnung des Vorstands mobil, denn in ihren Augen ging es darum zu verhindern, daß den Arbeitern "betriebliche Wehrpässe" ausgestellt werden: "Nach Passbildern auf Werksausweisen kämen dann Erkennungsmarken, Blutgruppen usw. und die Verzeichnung für das Massengrab wäre fertig."⁶⁰ Im Schatten dieser Propaganda konnten die Beschäftigten, die aus ganz anderen, höchst eigennützigen Gründen daran interessiert waren, daß die Kontrollen des Werkverkaufs nicht weiter ausgebaut werden, ihrer ablehnenden Einstellung den Anschein eines legitimen Anliegens geben. Auch wenn sich der Vorstand letztlich doch durchsetzte, so war es den Kommunisten aber immerhin gelungen, über Monate einen breiten Widerstand zu organisieren.

In dem Augenblick, wo die Kommunisten aufgrund ihres überraschenden Wahlsiegs im November 1955 gezwungen waren, in Verhandlungen mit der Unternehmensleitung nach konsensualen Problemlösungen zu suchen, erwies sich ihr Deutungsmuster als dysfunktional und einer erfolgreichen Betriebsratsarbeit völlig abträglich. Die Verteufelung des Werkvorstands ließ eine Kommunikationsbasis erst gar nicht entstehen. Auch wenn die Kommunisten im krassen Widerspruch zu ihren öffentlichen Verlautbarungen dem Vorstand im internen Gespräch weismachen wollten, daß "es sich nicht um eine politische Wahl gehandelt (habe)",⁶¹ nachdrücklich betonten, daß sie gut mit ihm zusammenarbeiten könnten, und damit signalisierten, daß sie die in ihrer Agitation stets verworfenen Regeln betriebsinternen Absprachen doch akzeptierten, blieb der Vorstand verständlicherweise mißtrauisch und war nicht im geringsten gewillt, der kommunistischen Betriebsratsspitze auch nur einen Schritt entgegenzukommen. Er machte keinen

60 Die Westfalen-Walze, Anfang Oktober 1955.

61 Protokoll der Sitzung des Betriebsrats vom 29.12.1955.

Hehl daraus, "dass er sich nicht von dem Gedanken freimachen könne, dass die führenden Kräfte Weisungen von draussen bekämen".⁶²

Wie wenig sich obendrein die Kommunisten trotz ihrer politischen Ansichten und verbalen Kraftakte von den habitualisierten, sozialen Handlungsmustern im Betrieb im Grunde entfernt hatten und wie sehr auch sie unterschwellig von ihnen geprägt waren, offenbart ein kleines, aber recht aufschlußreiches Detail. Schon bald nach der Wahl waren zwei kommunistische Betriebsräte fristlos entlassen worden, weil sie Anfang Januar 1956 zur offiziellen Geburtstagsfeier des DDR-Staatspräsidenten nach Ost-Berlin gereist waren. Nach eigenen Aussagen hatten sie den Arbeitsdirektor aber nicht nur von ihrer bevorstehenden Reise unterrichtet, sondern angeblich hatte er sich sogar finanziell an dem Geschenk, einer Standuhr, beteiligt. Die Kommunisten hatten sich demnach ganz vertrauensvoll an jemanden gewandt, den sie ansonsten als "Reaktionär" beschimpften, und statt ihm gegenüber argwöhnisch und mißtrauisch zu sein, hatten sie sich im Gegenteil sogar darauf eingelassen, eine fingierte Quittung auszustellen, um ihm zu einem unverdächtigen Buchungsbeleg zu verhelfen. Wie die meisten einfachen Hüttenarbeiter hatten insofern auch die Kommunisten im Arbeitsdirektor eine Person gesehen, von der sie sich Hilfe und Unterstützung erwarteten und der sie sich vorbehaltlos anvertrauten. Selbst die Subkultur, so sehr sie sich auch von der vorherrschenden Unternehmenskultur abgrenzte, war daher zugleich noch Teil der Unternehmenskultur.

VI.

Eine Unternehmenskultur, die so durchdringend ist, daß sich ihr niemand entziehen kann, ist nicht beliebig herstellbar. In der Weise, wie sie hier vorgestellt wurde, war sie nur möglich aufgrund bestimmter, historischer Bedingungen. Dazu zählt nicht nur die Montanmitbestimmung, die schon vor ihrer gesetzlichen Einführung 1951, nämlich bereits ab 1947, auf dem Hüttenwerk praktiziert wurde. Ohne die gemeinsame Erfahrung des unermüdlichen Wiederaufbaus unter äußerst widrigen Umständen, wie sie in der geläufigen Formel "Wir alle faßten an" zum Ausdruck kommt und auch in zahlreichen Geschichten unter den Beschäftigten kolportiert wurde, hätte sich die institutionelle Neuregelung der industriellen Beziehungen sicherlich nicht so tiefgreifend auf die Unternehmenskultur ausgewirkt, wie es zu beobachten ist.

Hinzu kamen außerdem fundamentale Veränderungen in der Belegschaftsstruktur. Der autoritäre Führungsstil mit ausgeprägten hierarchischen Kommando-

62 Ebenda.

strukturen war solange notwendig gewesen, wie für die außergewöhnlich schwere und harte Arbeit in der Eisen- und Stahlindustrie nur industriefremde Arbeitskräfte aus ganz verschiedenen, vorwiegend ländlichen Regionen rekrutiert werden konnten, die sich zunächst einmal zu einer Belegschaft zusammenraufen, an großbetriebliche Normen erst gewöhnen und für die Arbeit an den komplexen, technischen Anlagen überdies auch noch angelernt werden mußten.⁶³ Dieser Zwang zur Konditionierung ständig neu einströmender, unerfahrener Arbeitskräfte war im Laufe der Jahre immer mehr geschwunden, und es hatte sich allmählich eine bodenständige Stamarbeiterschaft herausgebildet, aus der auch das Werk seinen Nachwuchs rekrutierte. In der Belegschaft war dadurch eine Familientradition entstanden, auf die der Konzern sehr stolz war: "Nach einer im Jahre 1942 angestellten Untersuchung ließen sich im Hüttenwerk der Hoesch AG 556 Stamarbeiter-Familien nachweisen, unter ihnen 60 Familien, deren Angehörige zusammengerechnet 75 und mehr Jahre dem Werk gedient hatten. ... Durch alle Notzeiten hindurch hatte Hoesch es fertiggebracht, seine Arbeiter seßhaft zu machen. In dieser Seßhaftigkeit lag die Stärke des Werkes."⁶⁴

Mit dieser Veränderung ging einher, daß - wie schon Otto Neuloh herausfand - ein dichtes "Netzwerk von Verbundenheitslinien durch Familien, Verwandtschaft und Freundschaft das betriebliche Innenleben umspannt und durchzieht".⁶⁵ Das hatte auf der einen Seite die autoritär-hierarchischen Formen betrieblichen Handelns obsolet werden lassen, aber auf der anderen Seite auch erst die soziale Grundlage für die "subsidiäre Betriebsordnung" geschaffen. Dieses System übernahm nun die Aufgabe, die neu ins Werk strömenden Arbeitskräfte zu integrieren, und es konnte dem um so besser nachkommen, als diejenigen, die vor allem nach der Währungsreform auf der Hütte anfangen, "industrie-, maschinen- und organisationsvertraute Arbeitskräfte mit einem verhältnismäßig weiten Erfahrungshorizont, verhältnismäßig hohem allgemeinen Bildungsstand und relativ hohen Ansprüchen und Erwartungen an die Berufsarbeit"⁶⁶ waren. Sie repräsentierten so etwas wie "einen historisch neuen Typus von Industriearbeitern".⁶⁷

63 Vgl. T. Pirker/S. Braun/B. Lutz/F. Hammelrath, Arbeiter - Management - Mitbestimmung. Eine industriesoziologische Untersuchung der Struktur, der Organisation und des Verhaltens der Arbeiterbelegschaften in Werken der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, für die das Mitbestimmungsgesetz gilt, Stuttgart 1955, S. 68 f. sowie Neuloh, Betriebsverfassung, S. 130ff.

64 H. Mönnich, Aufbruch ins Revier - Aufbruch nach Europa. Hoesch 1871-1971, München 1971, S. 326.

65 Neuloh, Betriebsstil, S. 243.

66 Pirker u. a., a. a. O., S. 378.

67 B. Lutz, Konfliktpotential und sozialer Konsens: Die Geschichte des industriellen Systems der BRD im Spiegel des Schicksals einer Generation, in: O. Rammstedt/G.

Straff-autoritäre Formen lehnten sie ab, riefen ihren Widerspruch hervor und belasteten nur unnötig das Betriebsklima.⁶⁸

Aber nicht nur personalpolitische, sondern auch produktionstechnische Gründe machten eine Änderung des "Betriebsstils" erforderlich. Gerade unter den schwierigen Bedingungen der Nachkriegszeit, wo nicht selten ein findiger, flexibler und improvisationsfreudiger Arbeitseinsatz technische Unzulänglichkeiten und logistische Probleme wettzumachen hatte, war das Werk stärker als zuvor auf die selbständige, eigenverantwortliche Mitarbeit der Beschäftigten angewiesen. Angesichts ungesicherter und prekärer, wirtschaftlicher Verhältnisse wurde die Belegschaft daher immer wieder aufgefordert, nicht allein ihren Arbeitspflichten nachzukommen, sondern sich auch darüber hinaus für den Produktionsprozeß zu engagieren:

"Jeder muß daran denken, daß ein Betrieb nicht allein von 'oben' herunter rationalisiert werden kann, sondern daß vielmehr die von produktiven Arbeitsplätzen ausgehenden Verbesserungsanregungen oft entscheidenden Einfluß auf die Preisgestaltung haben. ... Für einen Betrieb ist es oft viel bedeutungsvoller, wenn ein überflüssiger Arbeitsgang eingespart oder eine Maschine besser ausgenutzt wird, als wenn eine technisch komplizierte Erfindung gemacht wird, die meistens doch nicht zur Ausführung kommt. ... Auch unser Werk steht im Existenzkampf, der jedes Belegschaftsmitglied in größtem Ausmaß angeht. Es kommt also auf jeden von uns an!"⁶⁹

Die Erneuerung der technischen Anlagen und die damit verbundene Erosion im traditionellen Gefüge von Produktionsarbeit, wie sie sich während der 50er Jahre durchzusetzen begann, verstärkte diese Entwicklung. An die Stelle schwerster "Knochenarbeit", die das Bild der Hüttenarbeiter schon immer geprägt und nicht selten zu ihrer heroisierenden, militärischen Vorbildern verpflichteten Verklärung beigetragen hatte, traten in zunehmendem Maße neue, technisch anspruchsvollere Arbeitsanforderungen. Wie in einem Bericht der Montanunion über die Auswirkungen des technischen Fortschritts in der Eisen- und Stahlindustrie zusammenfassend festgestellt wurde, fielen im Zuge des Modernisierungsprozesses nicht nur

Schmidt (Hg.), BRD ade! Vierzig Jahre in Rück-Ansichten von Sozial- und Kulturwissenschaftlern, Frankfurt/Main 1992, S. 101-122, hier S. 106.

68 Vgl. K. Lauschke, Die Belegschaft der Westfalenhütte in der Phase des Wiederaufbaus. Soziale Struktur, historische Entwicklung und betriebliches Handeln, in: O. Dascher/C. Kleinschmidt (Hg.), Die Eisen- und Stahlindustrie im Dortmunder Raum. Wirtschaftliche Entwicklung, soziale Strukturen und technologischer Wandel im 19. und 20. Jahrhundert (Untersuchungen zur Wirtschafts-, Sozial- und Technikgeschichte, Bd. 9), Dortmund 1992, S. 265-282.

69 Westfalenhütte 4, 1949.

zahlreiche Hilfsarbeiterfunktionen fort, sondern für den verbleibenden Teil der Produktionsbelegschaften verringerte sich auch die physische Beanspruchung, während zugleich "die Anforderungen an Intelligenz, Reaktionsgeschwindigkeit, Präzision, nervliche Belastbarkeit, theoretische Kenntnisse sowie Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewußtsein" stiegen.⁷⁰ Insbesondere an den Entwicklungen in den Walzwerken läßt sich ablesen, wie sehr sich darüber hinaus die Formen der Kooperation veränderten, denn Kolonnenarbeit wurde weitgehend durch Arbeitsplätze ersetzt, die "entweder relativ isoliert oder Teil eines durch die technische Ablage vermittelten Kooperationsgefüges"⁷¹ waren. Damit einher ging eine Auflösung hierarchischer Strukturen. Die Spitzenleute, die an den alten Anlagen ausgeprägte Führungspositionen besaßen, verloren im gleichen Maße, wie an den neuen Straßen "die Bedeutung reiner, eindeutiger und einseitiger Bestimmtheit und Bestimmung"⁷² zurücktrat, an Einfluß und machten eher gleichberechtigten Beziehungen Platz.

Entsprechend änderte sich das Leitbild, das von der Arbeit in den Hüttenwerken gezeichnet wurde. In der Beschreibung der neuen, halbkontinuierlichen Breitbandstraße, die im Mai 1958 auf der Westfalenhütte in Betrieb genommen wurde, kommt dieser Wandel in beinahe idealtypischer Weise zum Ausdruck:

"Nur ein paar Männer waren sichtbar. Sie standen wie Seeoffiziere auf der Kommandobrücke eines Schiffes, scheinbar untätig. Aber ihre Gesichter waren angespannt in äußerster Konzentration, ... Ein falscher Befehl, den ihr Kopf den Händen zuspilte, die den Griff irgendeines Hebels umschlossen, ... und Werte, in nur mehrstelligen Ziffern meßbar, konnten zerstört sein. Sie beobachteten Skalen und Zeiger wie der Pilot einer Düsenmaschine die Geheimschaft seines Armaturen Brettes, wenn er zur Landung ansetzt, mit der gleichen Angespanntheit, Sicherheit und stolzen Gewißheit, daß die Maschine gehorchen würde. ... Diesen Gestalten war kaum anzusehen, daß sie Arbeit leisteten - und es war auch nicht Arbeit im Sinne von angewandeter Muskelkraft, Bewegung, physischer Anstrengung."⁷³

70 *Kommission der Europäischen Gemeinschaften - EGKS*, Die Veränderungen in der Struktur und Ausbildung der Arbeitskräfte der Eisen- und Stahlindustrie, o. O. 1968, S. 14.

71 *Institut für Sozialforschung*, Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform. Soziologische Untersuchung in der Eisen- und Stahlindustrie durchgeführt auf Wunsch der Hohen Behörde der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl, hektographierter Bericht, Frankfurt/Main 1958, S. 91.

72 Ebenda, S. 162.

73 Zitiert nach *Mönnich*, a. a. O., S. 380.

Flexibilität, technische Intelligenz und die Fähigkeit, Aufgaben eigenverantwortlich zu übernehmen, waren gefragt. Mit starren, moralgebundenen und autoritären Formen betrieblicher Arbeitspolitik war das immer weniger vereinbar, wohl aber mit dem eher sachlich-nüchternen, den einzelnen Beschäftigten stärker fordernden und fördernden "Betriebsstil", wie er sich trotz aller Traditionsverbundenheit und partiell noch fortwirkender Relikte nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs mehr und mehr auszubilden begann und jenseits ideeller Kontinuitätslinien⁷⁴ einen signifikanten Wandel in der Unternehmenskultur dieses schwerindustriellen Sektors begründete.

74 Vgl. in diesem Zusammenhang U. Engelhardt, Strukturelemente der Bundesrepublik Deutschland. Überlegungen zum Problem historischer Kontinuität am Beispiel der Betriebsverfassung, in: Vierteljahrshefte für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 69, 1982, S. 373-392.

Das Ende der Konsumvereine in der Bundesrepublik Deutschland. Traditionelle Konsumentenorganisation in der historischen Kontinuität

Von Michale Prinz (Bielefeld)

I.

In der Rückschau auf die Geschichte der alten Bundesrepublik tritt der Epochencharakter des Jahres 1973 immer deutlicher hervor. Auf vielen Feldern bewirkte der durch den "Ölpreisschock" markierte Klimawechsel in der Weltwirtschaft eine Verkehrung der Vorzeichen. Auf anderen beschleunigte er den Strukturwandel und gab den letzten Anstoß zur Auflösung von Traditionsbeständen, die Nationalsozialismus, Weltkrieg und Wirtschaftswunder überstanden hatten. So erging es in diesen Jahren auch einem Strukturelement der alten Arbeiterbewegung. Die Rede ist von den Konsumvereinen, also jenen vereinsmäßig organisierten Verbraucherzusammenschlüssen, deren Anfänge in Deutschland bis in die 1850er Jahre, in anderen Ländern noch weiter zurückreichen.¹ Nach einer anhaltenden Krise

1 Über die jüngsten Entwicklungen informieren die - zum Teil als Streitschriften gedachten - Veröffentlichungen von K. Hirche [früher Leiter der Abteilung Wirtschaftspolitik beim DGB], *Der Koloss wankt? Die Gewerkschaftsunternehmen zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Düsseldorf 1984; E. Hasselmann [ehemaliges Vorstandsmitglied des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften, ZdK], *Von der Lebensmittelassoziation zur Co op. Die unternehmerische Verbraucherselbsthilfe im Wandel der Zeit*, Hamburg 1984; aus der Feder Hasselmanns stammt auch die derzeit beste Gesamtdarstellung, *Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften*, Hamburg 1971. Als knapper Überblick zur Geschichte der Wirtschaftsunternehmen der Arbeiterbewegung bis 1945 K. Novy/M. Prinz, *Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft. Wirtschaftliche Selbsthilfe in der Arbeiterbewegung von den Anfängen bis 1945*, Bonn 1985. Einige, und zwar vor allem die sehr gut florierenden Konsumgenossenschaften blieben der Co op-Lösung fern und belasteten das Rettungsexperiment damit. Zu ihnen gehörte etwa die Bielefelder Konsumgenossenschaft, die sich unter der Bezeichnung Allgemeine Handelsgesellschaft der Verbraucher Aktiengesellschaft (AVA) in eine enorm

wurden die meisten der Anfang der siebziger Jahre noch vorhandenen Vereinsunternehmen in eine zentralisierte Aktiengesellschaft unter dem Firmennamen "co op AG" überführt. Diesen Überführungsprozeß bewerkstelligte die Mehrheit der Konsumvereine allerdings schon nicht mehr aus eigener Kraft. Die entscheidende Hilfestellung kam vom Deutschen Gewerkschaftsbund und den zu diesem Zeitpunkt noch in seinem Besitz befindlichen Wirtschaftsunternehmen, insbesondere der Finanzzentrale, der "Bank für Gemeinwirtschaft" (BfG). Auf diesem Wege gelang es zwar zunächst, einen Teil der materiellen Substanz zu erhalten.² Die Geschichte der Vereine als einer ursprünglich auf dem Genossenschaftsprinzip gegründeten, sozialen und kulturellen Bewegung war jedoch mit dem Wechsel der Unternehmensform in eine Kapitalgesellschaft endgültig abgeschlossen.³

expansive und erfolgreiche selbständige Aktiengesellschaft umgründete, vgl. den Bericht "AVA setzt die Flächenexpansion fort", in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2. Februar 1984, Nr. 28; die Dortmunder "Co op Dortmund Konsumgenossenschaft eG", vgl. den Bericht "Die Marktstellung weiter gefestigt", in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 51, 2. April 1988, und die ehemalige Saarbrücker Konsumgenossenschaft ASKO.

- 2 Seitdem hat sich die Krise der ehemaligen Konsumvereine weiter zugespitzt. Die angestrebte Konsolidierung in der aktiengesellschaftlichen Form gelang nicht. Auch wenn eine endgültige Entscheidung über das Schicksal der Unternehmensgruppe noch aussteht, ist offensichtlich, daß es inzwischen, gemessen am Ausgangsstand, nur noch um Restbestände einer Bewegung geht, die einmal mit dem Anspruch angetreten war, Handel und Produktion insgesamt in eine gemeinwirtschaftliche Ordnung zu überführen.
- 3 Eine verbreitete technische Definition von "Genossenschaft" lautet: Genossenschaft ist eine Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezweckt. Charakteristisch für diese Unternehmensform ist mithin vor allem der Mitgliederbezug und, zumindest in den Anfängen, auch das Identitätsprinzip. "Identisch" sind etwa bei einer Produktivgenossenschaft Arbeitgeber und Arbeitnehmer, bei einer Konsumgenossenschaft Einkäufer und Käufer, bei einer Wohnungsbaugenossenschaft Vermieter und Mieter. Mit anderen Worten, ein genossenschaftliches Unternehmen verknüpft in seinem Innern Leistungen, die sonst über den Markt vermittelt werden. Andere Merkmale, die sich historisch entwickelt haben, sind die kapitalneutralisierende, auf dem Einstimmenprinzip gegründete Selbstverwaltung, Restriktionen bei der Akkumulation von Geschäftsanteilen und ihrer Verzinsung usf. Die Anfänge der Genossenschaftsbewegung im 19. Jahrhundert sind eng mit der liberalen und frühsozialistischen Selbsthilfebewegung verknüpft, zu den Definitionsproblemen vgl. aus der Fülle der Literatur zuletzt V. Beuthien, Genossenschaftsrecht: woher - wohin? Hundert Jahre Genossenschaftsgesetz 1889-1989, Göttingen 1989.

Die Bedeutung dieser Entwicklung lag auf mehreren Ebenen:

- Bei den Konsumvereinen handelte es sich ursprünglich um vereinsmäßige Zusammenschlüsse von Konsumenten, die Grundnahrungsmittel, zeitgenössisch "Lebensbedürfnisse", zumeist über den Großhandel, später über eigene Handelszentralen, "en gros" einkauften, um sie dann "en detail" an ihre Mitglieder abzugeben. Im Unterschied zum stark zersplitterten Lebensmittel-einzelhandel vor 1914 war das Mitglied des Konsumvereins vergleichsweise sicher, wie es in den Statuten hieß, "gutes Gewicht" und "unverfälschte Waren" zu erhalten.
- Eine weitere Funktion der Vereine bestand darin, daß sie Instrumente des Einkommensausgleichs für die besser verdienenden Teile der Arbeiterschaft darstellten. Indem sich die Arbeiterunternehmen in ihrem Preisgebaren an den tagesüblichen Preisen der Konkurrenz ("Tagespreise") orientierten, sammelten sie beträchtliche Überschüsse an, die sie vierteljährlich nach vorausgegangener Generalversammlung der Mitglieder an diese im Verhältnis zu den individuellen Einkäufen auszahlten. In den Jahren um die Jahrhundertwende lag die durchschnittliche "Rückvergütung" etwa bei zehn Prozent. Im dreimonatigen Turnus erhielt die Familie eines Mitgliedes durch diese Art des schmerzlosen Sparens mithin einen ansehnlichen Bargeldbetrag, der es ihr ermöglichte, periodisch anfallende höhere Ausgaben für Miete, Kleidung, Weihnachtsgeschenke ohne Schuldenaufnahme oder den Gang zur Pfandleihe zu bewältigen.
- Die zentrale Funktion des Einkommensausgleichs mit Hilfe der regelmäßig anfallenden Rückvergütung trat im Verlauf des zwanzigsten Jahrhunderts allmählich hinter die Funktion als Motor der Rationalisierung und Wettbewerbsförderung im Handel zurück, ohne allerdings ganz zu verschwinden. Im Hinblick auf die Entwicklung in der Bundesrepublik und insbesondere die Gegenwart bedeutet das Verschwinden der Konsumvereine deshalb vor allem das Ausscheiden eines starken Anbieters auf einem zunehmend "vermachteten", oligopolistischen Markt.
- Den Gewerkschaften nahm das Ende der Vereine dauerhaft die Möglichkeit, direkt aus dem Markt heraus Fehlentwicklungen im Bereich des Handels mit Lebensmitteln und anderen Konsumgütern entgegenzuwirken. So verlor die Arbeiterbewegung ein wichtiges Instrument, um über den Arbeitsplatz und die Produktionssphäre hinaus allgemeine Konsumenteninteressen effektiv zu vertreten.
- In historischer Perspektive setzte sich mit der Liquidierung bzw. dem Verkauf der Vereine ein Prozeß fort, der in der Weimarer Zeit begann, durch die

nationalsozialistische "Machtergreifung" beschleunigt und nach 1945 der Tendenz nach nicht mehr revidiert wurde. Gemeint ist die Auflösung der weltanschaulich-sozialen Milieus der deutschen Arbeiterbewegung und ihrer organisatorischen Ausprägungen in den sogenannten Vorfeldorganisationen. Ihr Verschwinden signalisierte sehr Unterschiedliches: die zunehmende Integration der Arbeiterschaft in die bürgerliche Gesellschaft, die Verringerung von Reibungsflächen und einen grundsätzlichen Wandel im Selbst- und Fremdbild der Arbeiterbewegung, andererseits einen Verlust an Identität und daher von Ressourcen an unbezahltem Engagement und sozialreformerischer Anziehungskraft und schließlich auch die Fähigkeit, über den engeren Kern gewerkschaftlicher Arbeit hinaus universalistische Werte darzustellen. Den Wirtschaftsunternehmen der Arbeiterbewegung - neben den Konsumvereinen u.a. die Bank für Gemeinwirtschaft, der Versicherungskonzern "Volksfürsorge AG" und die "Neue Heimat" -, die nach 1945 zunächst wie Fossile in eine fremde Zeit hineinzuragen schienen, gelang es zeitweise durch ihre Tätigkeit - zu denken wäre in diesem Zusammenhang etwa an die Rolle der "Neue Heimat"-Wohnungsbaugesellschaften im Wiederaufbau - das Ansehen der Arbeiterbewegung als soziale und demokratische Institution zu erneuern und den darauf gegründeten, historisch gewachsenen und inzwischen zur Struktur geronnenen Anspruch auf gesamtgesellschaftliche Mitsprache abzustützen.

Was die Liquidierung der Unternehmen und die damit verbundene Aufgabe selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit für den inneren Aufbau, die Ideologie und die gesellschaftliche Stellung der Gewerkschaften langfristig bedeuteten, ist auch heute noch nicht klar abzusehen. Eindeutig feststellbar ist, daß die Vorgänge um die Neue Heimat und die Co op AG und die damit verbundenen Korruptionsvorwürfe und Prozesse⁴ den innergewerkschaftlichen Generations-

4 Vgl. etwa "Neue Heimat mit null D-Mark noch zu teuer bewertet", in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 239, 4. Oktober 1986; "Gewerkschafts-Unternehmen brauchen Liquidität", ebenda, Nr. 231, 6. Oktober 1986; "Breit: Neue Heimat wurde in den Konkurs geredet", ebenda, Nr. 229, 3. Oktober 1986; "Ist das Spendenverhalten der Neuen Heimat noch mit der Gemeinnützigkeit vereinbar", ebenda, Nr. 41, 18. Februar 1986; "Aus Protest die Aufsichtsratsmandate niedergelegt", ebenda, Nr. 241, 17. Oktober 1985; "SPD: 'Neue Heimat' nicht mißbrauchen", ebenda, Nr. 39, 15. Februar 1986; "Schneider fordert Sonderprüfung der Vermögenswerte", ebenda, Nr. 31, 6. Februar 1986; "Alle Bundestagsparteien fordern vom DGB ein Sanierungskonzept für die Neue Heimat. Lambsdorff: Eigennutz, Gemeinnutz und Nichtsnutz / SPD sieht 'Gewerkschaftshaß'/Bundestagsdebatte", ebenda, Nr. 21, 25. Januar 1986; "Bonner Untersuchungsausschuß zur Neuen Heimat?", ebenda, Nr. 63, 15. März 1986; zur Auffanggesellschaft der Konsumvereine der Co op-AG vgl. zuletzt den Bericht "Neue Anträge der co op-Verteidiger", in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 180, 6. August 1992.

wandel eine Zeitlang ruckartig beschleunigten. Das Verhältnis von Basis und Führung ist durch die in Verbindung mit der Unternehmensführung und -aufsicht erhobenen, breit in der Öffentlichkeit behandelten Korruptionsvorwürfe an vielen Stellen einer Zerreißprobe ausgesetzt gewesen. Auch scheint es, daß sich zumindest zeitweise das Gewicht des Gewerkschaftsbundes gegenüber den Einzelgewerkschaften verringert hat, da jener mit dem Odium mangelnder Aufsicht gegenüber den Unternehmen belastet war. Zweifellos hat auch das gewerkschaftliche Ansehen in der Öffentlichkeit lange nachwirkenden und möglicherweise dauerhaften Schaden genommen. Schließlich ist ein weiterer Schub zur Pragmatisierung gewerkschaftlicher Arbeit als Folge dieser Erfahrung unverkennbar. Der Untergang der Unternehmen war interpretierbar und wurde tatsächlich auch als nachdrückliche Widerlegung eines überlebten Transformationsdogmas verstanden.

Auch in allgemeinpolitischer Hinsicht hatte das Ende der Konsumvereine und der übrigen "gemeinwirtschaftlichen Unternehmen" der deutschen Gewerkschaften in den siebziger und achtziger Jahren spürbare Auswirkungen.⁵ Die Erfahrung ihres Niedergangs bildete einen hohen Damm gegenüber Forderungen, die sich aus der gleichzeitigen Krise des Sozial- und Interventionsstaates aufzudrängen schienen. Daraus erklärt sich ein auf den ersten Blick paradoxes Phänomen. Die Tatsache nämlich, daß es auf der einen Seite seit den späten siebziger Jahren zu einer intensiven Suche nach neuen Organisationsformen von Sozialpolitik in Gestalt genossenschaftlicher Selbsthilfe kam, was seinen Niederschlag in eigenen sozialwissenschaftlichen Forschungsrichtungen und den Programmen der politischen Parteien fand, während parallel dazu die gesetzlichen Voraussetzungen für solche Selbsthilfeformen durch Parlament und Verwaltung abgebaut wurden.⁶

5 Der begrifflichen Klarheit wegen sei darauf hingewiesen, daß es sich bei den Konsumvereinen bis zur Gründung der Co op-AG um rechtlich vollständig selbständige, ausschließlich im Besitz ihrer jeweiligen lokalen Mitglieder befindliche Unternehmen handelte – dies im Unterschied etwa zur Lebensversicherungsgesellschaft "Volksfürsorge AG", deren Anteile ursprünglich von den Gewerkschaften und den Konsumvereinen je zur Hälfte gehalten wurden, und zu den "Neuen-Heimat"-Gesellschaften sowie der "Bank für Gemeinwirtschaft", die sich zumindest seit den 1950er Jahren im überwiegenden Besitz der Gewerkschaften befanden. Insofern ist zwischen den Unternehmen der Arbeiterbewegung, zu denen auch die Konsumvereine rechnen, und den Gewerkschafts- oder gewerkschaftlichen Unternehmen zu unterscheiden.

6 Zum Phänomen der sogenannten "neuen sozialen Bewegungen" vgl. u.a. J. Raschke, Soziale Bewegungen. Ein historisch-systematischer Grundriß, Frankfurt 1985; zusammenfassend ders., Zum Begriff der sozialen Bewegung, in: R. Roth/D. Rucht (Hg.), Neue Soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1987, S. 19-29; K.-W. Brand, Kontinuität und Diskontinuität in den neuen sozialen Bewegungen, in:

Es gibt viele Fragen, die sich aus historischer Perspektive an diese für die gesellschaftliche Entwicklung der 1970er und 1980er Jahre in der Bundesrepublik in vielerlei Hinsicht charakteristische Entwicklung richten lassen. Eine für den Wirtschafts- und Sozialhistoriker besonders naheliegende ist die nach den langfristig wirksamen Ursachen und Tendenzen hinter der tiefen Krise der Konsumvereine und der übrigen Wirtschaftsunternehmen der Arbeiterbewegung. Eine solche Frage drängt sich auch deshalb auf, weil in der öffentlichen Ursachendiskussion das Bewußtsein für die historische Dimension dieser Vorgänge fast vollständig fehlte und immer noch fehlt. Beherrschend waren demgegenüber personalistische Deutungen, insbesondere Hinweise auf persönliche Verfehlungen und die zum Teil nachgewiesene, zum Teil auch nur pauschal unterstellte Korruption in den Unternehmensleitungen. Wer die Vorgänge allein aus dem Blickwinkel der öffentlichen Medien verfolgte, mußte den Eindruck gewinnen, das Ende der Unternehmen sei vor allem eine Folge persönlich zurechenbaren Mißmanagements und mehr noch charakterlicher Schwächen ehemals leitender Gewerkschaftsfunktionäre.

Den Gegenpol zu solchen verbreiteten personalistischen Erklärungen bilden insbesondere von den Unternehmervereinigungen und der ihnen nahestehenden Wirtschaftspresse vertretene Deutungen, die den gewerkschaftlichen Organisationen und gewählten Funktionären aus den Reihen der Arbeitnehmerschaft prinzipiell die Fähigkeit zur Leitung eigener Wirtschaftsunternehmen absprechen. Das Scheitern der Unternehmen erscheint in dieser Perspektive nicht als Zufall, sondern als ein mit relativer Notwendigkeit eintretendes Phänomen. Die wissenschaftliche Variante dieser These ist die Annahme, daß der langfristige wirtschaft-

Ebenda, S. 30-44. Zur aktuellen Diskussion *J. Krüger/E. Pankoke* (Hg.), Kommunale Sozialpolitik, München 1985; *F.X. Kaufmann*, Bürgernahe Sozialpolitik. Planung, Organisation und Vermittlung sozialer Leistungen auf lokaler Ebene, Frankfurt 1979; *A. Gasser*, Staatlicher Großraum und autonome Kleinräume. Gemeindeautonomie und Partizipation, Basel 1976; *P. Gross*, Der Wohlfahrtsstaat und die Bedeutung der Selbsthilfebewegung, in: *Soziale Welt* 33, 1982, S. 26-48; *J. Huber*, Duale Sozialpolitik - Fremdversorgung und Eigenbeteiligung, und die anschließende Diskussion, in: *P. Koslowski/P. Kreuzer/R. Löw*, Chancen und Grenzen des Sozialstaats, Tübingen 1983, S. 216-228; *C. Badelt*, Sozioökonomie der Selbstorganisation, Frankfurt 1980; *R. Hettlage*, Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion, Frankfurt 1979. Zur Bedeutung der Bürgerinitiativen abwägend *P.C. Mayer-Tasch*, Ausblick: Die historische Mission der Bürgerinitiativbewegung, in: *Ders.*, Die Bürgerinitiativbewegung. Der aktive Bürger als rechts- und politikwissenschaftliches Problem, Reinbek 1985⁵, S. 228ff. Unmittelbar zu dem Widerspruch zwischen einem steigenden Interesse an Selbsthilfe und dem Abbau der rechtlichen Voraussetzungen *K. Novy*, Mut zu neuen Wohnleitbildern ist gefordert (= Abdruck der Rede zur Eröffnung des Internationalen Wohnbund-Kongresses in Münster), in: *Frankfurter Rundschau*, 6. Januar 1986, Nr. 4.

liche und soziale Wandel notwendig zum Ende selbständiger unternehmerischer Tätigkeit der Arbeiterbewegung führen müsse.

Für die zuletzt genannte Auffassung spricht die Tatsache, daß sich langanhaltende schwere Krisen von Konsumvereinen nach dem Zweiten Weltkrieg auch in anderen Ländern einstellten. Allerdings zeigt der Vergleich auch, daß die Krise der Konsumvereine längst nicht überall jene Ausmaße wie in der Bundesrepublik annahm. In den skandinavischen Ländern, in Österreich, der Schweiz und Italien, behaupteten sich die aus den Vereinen hervorgegangenen Unternehmen zum Teil erheblich besser und bilden heute einen wichtigen Teil der Handelsstruktur.

Im folgenden werden zunächst einige der Wechselwirkungen zwischen der Konsumvereinsgeschichte und langfristigen wirtschafts- und sozialgeschichtlichen Tendenzen beschrieben. Die Intensität der Krise und das vollständige Abreißen der Entwicklung im deutschen Fall ist mit diesen Faktoren allein jedoch nicht hinreichend zu erklären. Im Vergleich stößt man bei der Suche nach zusätzlichen Determinanten zwangsläufig auf Besonderheiten der westdeutschen Gesellschaft nach 1945, genauer gesagt, auf Elemente jenes Bündels von Faktoren, für die sich abkürzend der Begriff des "deutschen Sonderweges" eingebürgert hat. Die Beobachtung, daß diese Faktoren ganz offenbar über das Jahr 1945 hinweg wirksam blieben und die gesellschaftliche Entwicklung im konkreten Fall auch in den sechziger und siebziger Jahren noch beeinflussten, könnte dazu anregen, einmal zu überprüfen, ob nicht auch in anderen Bereichen westdeutscher Wirtschafts- und Sozialgeschichte der "Sonderweg" weiter reichte als zum Kriegsende.⁷

7 Statt vieler Einzelbelege vgl. die Zusammenstellung der Literatur in *H. Grebing u. a., Der "deutsche Sonderweg" in Europa 1806-1945. Eine Kritik*, Stuttgart 1986, S.21ff..

II.

Die ersten deutschen Konsumvereine entstanden zusammen mit den meisten anderen frühen kontinentaleuropäischen Selbsthilfeunternehmen von Arbeitnehmern und kleinen selbständigen Gewerbetreibenden um die Mitte des 19. Jahrhunderts.⁸ Ansätze zu einer eigenständigen Verbandsbildung sind seit den 1860er Jahren nachweisbar. Der eigentliche Durchbruch der Bewegung erfolgte jedoch erst in den 1890er Jahren. Bis zum Ersten Weltkrieg machte die deutsche Bewegung dann regelrechte Entwicklungssprünge. Für die Jahrhundertwende weist die Verbandsstatistik rd. eine halbe Million Mitglieder und etwa 600 Einzelgenossenschaften aus. Beide Angaben sind Mindestzahlen. Bei Ausbruch des Ersten Weltkrieges gab es auf dem Gebiet des deutschen Reiches mehr als 1.500 einzelne Konsumvereine mit mehr als 2,2 Millionen Mitgliedern.

8 Als Überblick *H. Crüger*, Die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften in den einzelnen Ländern, Jena 1892; *W. Kulemann*, Die Genossenschaftsbewegung, Bd. I und II., Berlin 1922/1925; zu den Konsumvereinen vgl. bes. die Arbeit von *Hasselmann*, a. a. O.; *P. Göhre*, Die deutschen Arbeiter-Konsumvereine, Berlin 1910; für die französischen Vereine vgl. die voluminöse Darstellung von *J. Gaumont*, Histoire Générale de la Coopération en France, (Teil 1 und 2), Paris 1923/24, jetzt auch *E. Furlough*, The Politics of Consumption. The Consumer Cooperative Movement in France, 1834-1930, Ph. Diss. Brown University 1987; als Einführung in die Geschichte der englischen Bewegung *S. Pollard*, Nineteenth-Century Co-operation: from Community Building to Shopkeeping, in: *A. Briggs/J. Saville* (Hg.), Essays in Labour History, London 1967, S. 74-112; zu den Wohnungsbaugenossenschaften *H.W. Jenkis*, Ursprung und Entwicklung der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft. Eine wirtschaftliche und sozialgeschichtliche Darstellung, Hamburg 1973; *W. Vossberg*, Die deutsche Baugenossenschaftsbewegung, Halle 1905; *H. Albrecht*, Die Entwicklung der Baugenossenschaftsbewegung in Deutschland, Berlin 1902; *H. Crüger*, Baugenossenschaften, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 2, Jena 1924⁴, S.430ff; als Zusammenfassung *K. Novy*, Skizze zur Geschichte wohnungspolitischer Selbsthilfeinitiativen in Deutschland, in: *Ders.*, Genossenschafts-Bewegung. Zur Geschichte und Zukunft der Wohnreform, Berlin 1983, S.59-79; *C. Zimmermann*, Von der Wohnungsfrage zur Wohnungspolitik. Die Reformbewegung in Deutschland 1845-1914, Göttingen 1991, S. 55ff., 62ff.

Tabelle 1: Deutsche Konsumvereine. Zahl und Mitglieder 1864-1970

Jahr	Zahl der Vereine			Mitglieder (in 1000)		
	Allgemeiner Verband der auf Selbsthilfe gegründeten deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (a)	Zentralverband deutscher Konsumvereine (b)	Reichsverband deutscher Konsumvereine (c)	(a)	(b)	(c)
1864	3			8		
1870	11			4		
1880	19			9		
1890	26			21		
1900	56			52		
1910	27	1.10	7	27	1.17	5
1920		1.19	33		2.71	41
1929		99	27		2.85	76
1933		91	21		2.77	57
1935		1.11			2.13	
1940		1.02			1.85	
1948		24			75	
1950		29			1.32	
1960		27			2.57	
1968		16			2.31	
1970		13			2.10	

* Die Zahlen beziehen sich auf die organisierten und berichtenden Vereine. Die Statistik der Preußischen Genossenschaftskasse, die für die Jahre nach der Jahrhundertwende zur Verfügung steht und die auf den registrierten Vereinen beruht, gibt wesentlich höhere Zahlen an.

Quelle: Statistische Jahrbücher der Verbände 1864ff.. Eine Zusammenstellung der wichtigsten Daten bei Hasselmann, a. a. O., im Anhang.

Was die Zahl der Einzelvereine betrifft, erreichte die Entwicklung in Deutschland 1914 bereits ihren Scheitelpunkt. Neugründungen, Liquidationen und Verschmelzungen hielten sich seitdem die Waage bzw. führten zu einem Rückgang der absoluten Zahl. Anders die Mitgliederzahlen. Sie unterlagen nach 1914 zunächst starken Schwankungen, stiegen zunächst aber weiter an und erreichten Mitte der zwanziger Jahre kurzzeitig die Vier-Millionen-Grenze. Damit war in historischer Perspektive auch auf diesem Gebiet der Höhepunkt der konsumgenossenschaftlichen Entwicklung in Deutschland erreicht. Das Jahr 1933 bedeutete für die deutsche Bewegung eine scharfe Zäsur. Trotz der Rüstungskonjunktur ging in den dreißiger Jahren die Zahl der Vereine und Verteilungsstellen deutlich, die Zahl der Mitglieder sogar um fast die Hälfte zurück. Während des Zweiten Weltkrieges wurden die deutschen Vereine auf politischen Druck hin aufgelöst und für die Dauer des Krieges in eine zentralisierte Aktiengesellschaft überführt.

Die Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften wurde maßgeblich von ihrer engen Verbindung zur Arbeiterbewegung geprägt. Der Zusammenhang zeigt sich äußerlich daran, daß die Entfaltung der Konsumvereine und ihrer Bewegung seit dem 19. Jahrhundert im gleichen Rhythmus wie der Aufstieg der Gewerkschaften verlief. Beide Organisationen erfuhren ihre Wachstumsschübe zur gleichen Zeit - nach 1890, nach der Revolution von 1918/19 und in den 1950er Jahren - und weisen auch in ihren Strukturen und deren Brüchen große Ähnlichkeiten auf. Die Spaltung der Arbeiterbewegung durch die Entstehung liberaler, sozialdemokratischer und christlicher Gewerkschaften schlug sich auch bei den Konsumvereinen nieder und führte, nachdem lange Zeit der liberale Allgemeine Verband tonangebend gewesen war, nach der Jahrhundertwende zur Gründung sozialdemokratischer und christlicher Konsumvereine. Auch die Überwindung der Spaltung mit der Gründung weltanschaulicher Einheitsgewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg hatte wiederum eine Parallele in der Verschmelzung der beiden konsumgenossenschaftlichen Richtungen.

Im Grad der Nähe zu den beiden anderen Säulen der Arbeiterbewegung - Gewerkschaften und sozialdemokratischer Partei - hielten die deutschen Konsumvereine etwa die Mitte zwischen den englischen Genossenschaften, die, früh entstanden, immer sehr selbständig waren, und zeitweise eine eigene politische Partei neben der Labour Party gründeten⁹ und der belgischen Bewegung, deren

9 Vgl. S. Pollard, The foundation of the Co-operative Party, in: A. Briggs/J. Saville (Hg.), a. a. O., S. 185-210; zu England auch V. Totomianz, Konsumentenorganisation. Theorie, Geschichte und Praxis der Konsumgenossenschaften. Berlin 1929, S. 132f.. Totomianz gibt zugleich einen guten Überblick über den Stand der europäischen Konsumvereinsbewegung Ende der zwanziger Jahre.

linker Flügel in der Arbeiterpartei inkorporiert war.¹⁰ Nach der Jahrhundertwende wurden in Deutschland konsumgenossenschaftliche Interessen in erster Linie durch die Sozialdemokratische Partei im Parlament vertreten. Zwar betonten die deutschen Konsumvereine aller Richtungen formell stets ihre weltanschauliche Neutralität. Weder aus der Binnenperspektive und noch weniger von außen her bestand je ein Zweifel, daß der größte Teil der Bewegung nach 1900 dem Lager der freigewerkschaftlich-sozialdemokratischen Arbeiterbewegung zuzurechnen war.

Die Querverbindungen zwischen Arbeiterbewegung und Konsumgenossenschaften waren zahlreich und vielfältig. Bei einigen der frühesten Konsumvereine, die in Deutschland überhaupt errichtet wurden, handelte es sich um Ableger der ersten nationalen deutschen Arbeiterorganisation, der "Arbeiterverbrüderung" von 1848/49.¹¹ Auch in den 1860er Jahren entstand eine größere Anzahl von Konsumentenzusammenschlüssen auf die Initiative von Arbeiterbildungsvereinen hin. In den folgenden drei Jahrzehnten bis 1890, der sogenannten "kleinbürgerlichen" Phase, als die Bewegung unter ungünstigen wirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen nicht so recht vom Fleck kam, dominierten in den Leitungen dagegen Beamte, selbständige Handwerker und Bauern auf dem Land.¹² Selbständige stellten unter den Konsumvereinen des liberalen "Allgemeinen Verbandes der auf Selbsthilfe beruhenden Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften" 1875 immerhin 30 Prozent der Mitglieder.¹³ Das änderte sich erst wieder, und zwar gründlich, als die Vereine nach dem Ende der

10 Für Belgien *F. Thirionet*, Die Konsumgenossenschaftsbewegung in Belgien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (=ZfgGW) 7, 1957, S. 53-67; *E. Vandervelde*, Die sozialistische Genossenschaft in Belgien, in: Archiv für soziale Gesetzgebung und Sozialpolitik 6, 1893, S. 303-333.

11 Vgl. *F. Balse*, Sozial-Demokratie 1848/49-1863. Die erste deutsche Arbeiterorganisation "Allgemeine deutsche Arbeiterverbrüderung" nach der Revolution, 2. Bde., Stuttgart 1965, S. 618, S. 621; *E. Bernstein*, Die Geschichte der Berliner Arbeiterbewegung, Erster Teil, Berlin 1907 (Nachdruck Glashütten 1972), S. 82ff.; *T. Offermann*, Arbeiterbewegung und liberales Bürgertum in Deutschland 1850-1863, Bonn 1979, S. 58f., 87f.; *W. Lüdecke*, Zur Entstehung der Konsumgenossenschaften in Deutschland, Diss. Leipzig 1961, S. 153ff.; viel Material zur Genossenschaftsfrage enthält das Organ der Arbeiterverbrüderung, die "Verbrüderung", Correspondenzblatt aller deutschen Arbeiter, Jgg. 1848-50.

12 Vgl. *Handelskammer für das Herzogthum Braunschweig (Hg.)*, Kolonialwaren-Kleinhandel und Konsumvereine. Untersuchungen unter Mitwirkung der Handelskammern Brandenburg, Magdeburg, Nordhausen, Hildesheim und Hildburghausen, Leipzig 1901, S. 38.

13 Zahlen nach Jahresbericht für 1875 über die auf Selbsthilfe gegründeten Deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, hg. von *H. Schulze-Delitzsch*, Leipzig 1876, S. 74, 129, und eigene Berechnungen.

Depressionszeit ruckartig expandierten. Diese Expansionsbewegung wurde ganz überwiegend von der organisierten Arbeiterbewegung getragen. Damit verengte sich die soziale Basis der Konsumvereine tendenziell gegenüber der vorangegangenen Phase. Am Vorabend des Ersten Weltkrieges stellte die Arbeiterschaft in vielen großstädtischen Genossenschaften bis zu 80 Prozent der Mitgliedschaft.¹⁴ In der Zwischenkriegszeit gab es zwar Auflockerungstendenzen, doch blieben die deutschen Vereine bis zum Jahre 1933 im großen und ganzen eine Veranstaltung von und für Arbeiter.

Welche Bedeutung hatte die besondere Nähe der deutschen Konsumvereine zur Arbeiterbewegung für ihre innere Verfassung, ihre gesellschaftliche Stellung und ihre Geschäftspolitik? In den "sozialmoralischen Milieus", in denen die sozialdemokratische bzw. die christlich-katholische Arbeiterbewegung seit den 1890er Jahren für mehrere Jahrzehnte entstanden, waren die Konsumvereine fest integriert. Nach außen symbolisierten sie die Präsenz und den Emanzipationsanspruch der sozialdemokratischen bzw. christlichen Arbeiterbewegung,¹⁵ nach innen hin profitierten sie von den mitunter sehr rigorosen Verhaltenserwartungen und -zumutungen an die Mitglieder dieser sekundären Gemeinschaftsbildungen. Auch das Gros der ehrenamtlichen Funktionäre, die das Rückgrat der Selbstverwaltung und internen Organisation darstellten, stammte aus den Reihen der Gewerkschafts- und Parteimitglieder. Eine repräsentative Erhebung aus dem Jahre 1904/5 ermittelte, daß rd. 62 Prozent aller Konsumvereine zu diesem Zeitpunkt noch mit einer nebenamtlichen Führung auskamen.¹⁶

Unbezahlte ehrenamtliche Kontroll- und Leitungsarbeit gehörte zu den wichtigen Ressourcen, die den Konkurrenzvorsprung der Vereine begründeten.

14 Vgl. dazu die regelmäßige Berichterstattung im Jahrbuch des Zentralverbandes deutscher Konsumvereine, Hamburg 1903ff.

15 Wie stark die Konsumvereine im Vergleich zu Partei und Gewerkschaften im Alltag tatsächlich präsent waren, verdeutlicht ein Blick auf ihre Presse. Die wichtigsten Organe der sozialdemokratisch-freigewerkschaftlichen Richtung der Konsumvereine vor 1914 waren die Konsumgenossenschaftliche Rundschau, ein Fachorgan für Funktionäre, Auflage: 1904: 6.000, 1910: 9.300, 1914 14.900; das Frauen-Genossenschafts-Blatt/1908 fortgeführt als Konsumgenossenschaftliches Volksblatt, Auflage: 1902 120.000, 1907 210.000, 1908 220.000, 1910 302.000, 1914 695.549, Angaben nach *H. Kaufmann (Hg.)*, Festschrift zum 25jährigen Bestehen des Zentralverbandes deutscher Konsumvereine 1903-1928. Hamburg 1928, S. 386. Zum Vergleich: Der "Vorwärts" hatte 1914 146.120 Abonnenten; vgl. *Fricke*, a. a. O., Bd. 1, S. 559. Alle Organe zusammengenommen belief sich die Abonnentenzahl sozialdemokratischer Organe 1912 knapp auf 1,5 Mio. Zahlen (ebenda, S. 545); *L. Kantorowicz*, Die sozialdemokratische Presse Deutschlands. Eine soziologische Untersuchung, Thüringen 1922, S. 28.

16 Vgl.: *H. Kaufmann (Bearb.)*, Die Lohn- und Arbeitsverhältnisse genossenschaftlicher Angestellter und Arbeiter, Hamburg 1906, S. 38.

Durch ihren großen Einfluß in der Selbstverwaltung disziplinierten die sozialdemokratisch und gewerkschaftlich organisierten und gebundenen Funktionäre die Vereine in entscheidenden Phasen ihrer Entwicklung und richteten deren Geschäftspolitik auf die allgemeinen Arbeiter- und Konsumenteninteressen aus. Ein Beispiel dafür war die erfolgreiche Senkung der bis zur Jahrhundertwende oft sehr hohen Rückvergütungen im Interesse von Investitionen und einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen für das Personal.¹⁷ Dieser Wandel erlaubte etwa ab 1905/06 verstärkt den Übergang zu vertikaler und horizontaler Integration durch die Angliederung von Produktions- und Großhandelsbetrieben und damit einen weiteren Aufschwung der Bewegung.

Die enge Symbiose von Konsumgenossenschaftlicher und Arbeiterbewegung charakterisierte in erster Linie die Jahre bis zum Beginn der nationalsozialistischen Diktatur. Für die Dauer der NS-Herrschaft wurde sie durch politische Repression suspendiert.¹⁸ Nach 1945 entwickelte sie sich zunächst wieder neu, erreichte aber nicht annähernd mehr die alte Intensität.¹⁹ Ihr wohl endgültig letzter Ausdruck war die Beteiligung der Gewerkschaften an der Sanierung und Umwandlung der angeschlagenen Bewegung Anfang der 1970er Jahre.

Aus der Nähe der Konsumgenossenschaften zu einer mehrheitlich sozialistischen und über lange Zeit fundamental-oppositionellen Arbeiterbewegung ergaben sich unmittelbar Konsequenzen für ihr Verhältnis zu Staat und Behörden. Fast im gesamten Zeitraum zwischen der Revolution von 1848 und dem Ende des Kaiserreichs im Jahre 1918 und noch einmal in den Jahren nationalsozialistischer Herrschaft sahen sich die deutschen Konsumvereine mit einer mehr oder weniger feindlichen Obrigkeit konfrontiert, die ihre Entfaltung nur selten gelassen hinnahm, häufig behinderte, in einzelnen Phasen auch direkt unterdrückte. Jeder Blick auf langfristige Indikatoren konsumgenossenschaftlicher Entwicklung zeigt welchen nachhaltigen Einfluß die scharfen Zäsuren der politischen Geschichte auf die Entwicklung der deutschen Konsumvereine ausübten - die nachrevolutionäre

17 Vgl. *H. Kaufmann*, Der kollektive Arbeitsvertrag als Voraussetzung des genossenschaftlichen Arbeitsverhältnisses, in: *Konsumgenossenschaftliche Rundschau*, 1904, S. 116; *A. v. Elm*, Sozialreform und Konsumvereine, in: *Ebenda*, 1907, S. 788.

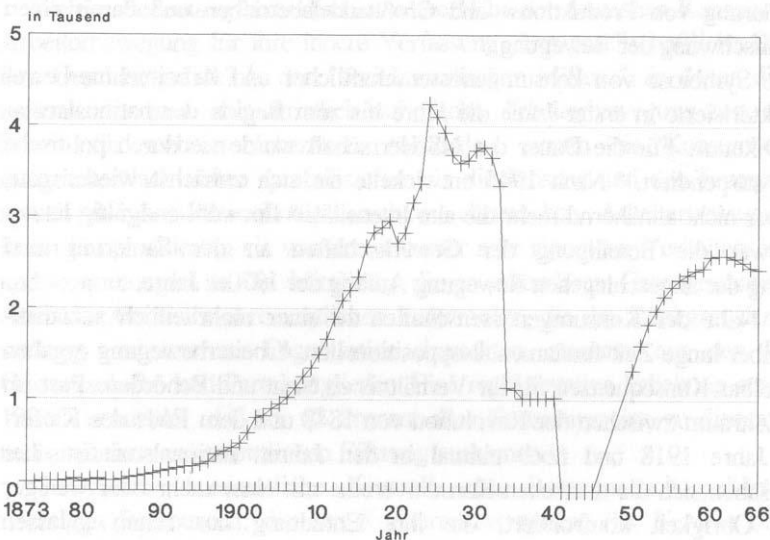
18 Vgl. jetzt *U. Kurzer*, Konsumgenossenschaften im nationalsozialistischen Deutschland, S. 429-453; *K. Ditt*, Die Konsumgenossenschaften im Dritten Reich, in: *Internationale wissenschaftliche Korrespondenz zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung* 23, 1987, H. 1, S. 82-111; *K. Bludau*, Nationalsozialismus und Genossenschaften, Hannover 1968.

19 Vgl. die ausführliche - interne - Untersuchung des Verhältnisses von Vereinen und Gewerkschaften mit Angaben zu Doppelmitgliedschaften von *C. Stoye*, Gewerkschaften und Konsumgenossenschaften. Eine Diskussionsgrundlage, Mai 1957, Internes Papier, in: *Archiv des Bund der Konsumgenossenschaften*, Hamburg, o. S.

Reaktionsära, die Zeit des Sozialistengesetzes, der Weltkrieg und vor allem die Herrschaft des Nationalsozialismus - ganz im Gegensatz etwa zur außerordentlich stetigen, über viele Jahrzehnte gleichmäßig verlaufenden englischen Entwicklung.²⁰

Abbildung 1:

Mitglieder von Konsumvereinen in
Deutschland 1873 - 1966



²⁰ Ähnliches gilt auch für die skandinavischen Konsumvereine. Eine Übersicht für den Zeitraum 1906/1955 enthält *O. Aresvik/R. Krenz*, Die Konsumgenossenschaften in Norwegen, in: *ZfgGW* 6, 1956, S. 287-293.

In diesem Zusammenhang muß ein weiterer Umstand erwähnt werden, der die Geschichte der deutschen Konsumvereine ebenso nachhaltig prägte wie die langen Phasen antisozialistischer Repressionspolitik der Behörden, nämlich der überragende Einfluß und die Feindschaft des "alten Mittelstandes", also der kleinen Selbständigen in Handel und Gewerbe. Die Wurzel der Gegnerschaft zwischen Einzelhandel und Konsumvereinen lag in Deutschland nicht anders als in anderen Staaten im ökonomischen Konkurrenzverhältnis und speziell in der Überlegenheit der kooperativen, de facto mittelbetrieblichen Verteilungsform der Arbeitnehmerselbsthilfe begründet. Indem die Konsumvereine bei ihren Mitgliedern auf Barzahlung drangen, filterten sie die kaufkräftige Nachfrage aus den Unterschichten zu Lasten der kleinen Händler.²¹ Das Verhältnis bessergestellter, ihre Schulden begleicher Zahler und den säumig bleibenden Konsumenten unter den Kunden geriet mit der Eröffnung eines konsumgenossenschaftlichen Verkaufslokals bei den lokalen Kleinhändlern regelmäßig aus dem Gleichgewicht. Lediglich in der Anlaufphase der konsumgenossenschaftlichen Bewegung vor 1890 entwickelte sich in Gestalt sogenannter Markenvereine eine Kompromißlösung.²² Dieser Vereinstypus unterhielt entweder gar kein eigenes Ladenlokal oder ergänzte das eigene Angebot in mehr oder weniger großem Umfang durch Rabattverträge mit lokalen Händlern.

Die Proteste und Kämpfe des "alten Mittelstandes" gegen den angeblich ruinösen Wettbewerb der Selbsthilfevereine reichen weit zurück. Praktisch haben sie die konsumgenossenschaftliche Bewegung von ihren Anfängen bis weit in die Bundesrepublik hinein begleitet. Frühzeitig bildeten sich besondere Schutz- und Kampfverbände des gewerblichen Mittelstandes zunächst auf örtlicher, später auf überregionaler Grundlage, die die bürgerliche Öffentlichkeit und die Behörden mobilisierten und mitunter auch in Selbsthilfe Boykottaktionen und direkte

21 Die Schärfe der Gegensätze zwischen Arbeiterklasse und Mittelstand fragmentierte vor allem auch die genossenschaftliche Bewegung in Deutschland insgesamt ganz im Unterschied zu Italien, Skandinavien, z. T. auch den USA, wo das Genossenschaftswesen eine Brücke zwischen kleinen Selbständigen und Teilen der Arbeiterschaft bildete; für die USA *O. Proksch*, Das Genossenschaftswesen in den Vereinigten Staaten von Nordamerika, in: *ZfgGW* 2, 1952, S. 123-137; für Italien *Th. Vosschmidt*, Das Genossenschaftswesen in Italien, in: *ZfgGW* 4, 1954, S. 351-363; für Finnland *G. Weippert*, Finnland - Land der Genossenschaften, in: *ZfgGW* 2, 1952, S. 199-216.

22 Vgl. den Bericht *E. Richters*, Die Markenkonsumvereine, ihre Vor- und Nachteile im Vergleich mit den Consumvereinen mit eigenem Lager, in: *H. Schulze-Delitzsch* (Hg.), Die Innung der Zukunft, Blätter für das Genossenschaftswesen (Associationen). Volkswirtschaftlich und statistisch. Als Organ der Anwaltschaft deutscher Erwerbs- und Wirtschafts-Genossenschaften, Jg. 1864, S. 99ff.

Angriffe auf einzelne Vereine organisierten.²³ Nicht in dieser Gegnerschaft und den daraus entspringenden Aktionen, sondern in der Resonanz, die die Klagen der Händler bei den Behörden fanden, und in dem Maße, in dem sie staatliches Handeln und die Gesetzgebungspraxis beeinflussten, unterschied sich die deutsche Entwicklung von der anderer Gesellschaften.

Besonders nachhaltig wurden die allgemeinen Genossenschaftsgesetze, die seit den späten 1860er Jahren den Rahmen für die Entwicklung der Konsumvereine bildeten, von mittelständischen Interessen und Bedürfnissen geprägt.²⁴ Das preußische Gesetz von 1867 schrieb unter dem Einfluß des liberalen Sozialpolitikers Schulze-Delitzsch zunächst die unbeschränkte Haftpflicht für Genossenschaftsmitglieder vor, eine Bestimmung, die zwar den genossenschaftlichen Kreditvereinen der kleinen Selbständigen half, indem sie ihre Kreditwürdigkeit stärkte, auf Arbeiter und vor allem auch solche bürgerlichen Sozialreformer, die bereit waren, Arbeitergenossenschaften als fördernde Mitglieder beizutreten, aber nachhaltig abschreckend wirkte. In der Zwangsgemeinschaft mit Habenichtsen mußte das vermögende Mitglied damit rechnen, beim nicht gerade seltenen Konkurs solcher Gründungen förmlich enteignet zu werden. Diese Konstruktion erklärt nicht nur, daß ein großer Teil der Konsumvereine bis 1889 auf das Dach der schützenden Rechtsform verzichtete. Sie trug auch wesentlich dazu bei, daß überhaupt im Vergleich zu England nur sehr wenige Vereine entstanden. In der zweiten Welle der Genossenschaftsgesetzgebung Anfang der 1890er Jahre fiel zwar die unbeschränkte Haftpflicht, dafür wurden nun Bestimmungen eingeführt, die sich bewußt gegen die nichtexklusiven Genossenschaftstypen, allen voran die Konsumvereine, richteten. Das damals unter Strafe gestellte Verbot des Verkaufs an Nichtmitglieder sollte die konsumgenossenschaftliche Weiterentwicklung bremsen und gab darüber hinaus die Handhabe für eine behördliche Überwachung der Vereine. Es galt bis 1954. Das englische Recht zum Beispiel setzte in diesem Punkt ganz auf den ökonomischen Mechanismus.²⁵ Es unterstellte, plausiblerweise, daß der Anreiz, in den Genuß der Rückvergütung zu kommen, à la longue

23 R. Gellately, *The Politics of Economic Despair. Shopkeepers and German Politics 1890-1914*, London 1974; H.A. Winkler, *Der rückversicherte Mittelstand: Die Interessenverbände von Handwerk und Kleinhandel im deutschen Kaiserreich*, in: *ders.*, *Liberalismus und Antiliberalismus. Studien zur politischen Sozialgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts*, Göttingen 1979, S. 83-109.

24 Zur Rechtentwicklung vgl. zuletzt K. Kluthe, *Genossenschaften und Staat in Deutschland. Systematische und historische Analysen deutscher Genossenschaftspolitik bezogen auf den Zeitraum 1914 bis zur Gegenwart*, Berlin 1985.

25 Ein guter Überblick zur Rechtentwicklung im 19. Jahrhundert ist G.D.H. Cole, *A Century of Cooperation*, o. O., o. J. (1944 abgeschlossen), S. 114ff.

schon Dauerkunden in Mitglieder verwandeln werde, beließ damit den Vereinen also die Möglichkeit, über eine sich langsam anbahnende Geschäftsbeziehung neue Mitglieder zu werben.

Ein anderer Abschnitt des zweiten großen Genossenschaftsgesetzes von 1889, der gleichfalls auf die Entfaltungsmöglichkeiten der Konsumvereine zielte, sah das Verbot einer festen Verzinsung für die Geschäftsanteile der Mitglieder vor. Dies hat die Eigenkapitalbildung der deutschen Konsumvereine nachhaltig behindert, weil es unter diesen Bedingungen, anders als in Großbritannien und anderen Ländern, kaum möglich war, Anreize für die Einzahlung zusätzlicher Geschäftsanteile zu schaffen. Diese Bestimmung gilt im übrigen bis heute.

Unter dem Druck der mittelständischen Agitation untersagten die Reichsbehörden und zum Teil auch die Gemeinden ihren Beamten seit den 1890er Jahren zunehmend den Beitritt und die Mitgliedschaft in Konsumvereinen. Die "Proletarisierung" der sozialen Basis der Konsumvereine seit dieser Zeit erklärt sich nicht nur aus dem verstärkten Einströmen von Arbeitern, sondern auch aus dem Ausscheiden bislang organisierter Beamter.²⁶

Der Höhepunkt der Diskriminierung der Konsumvereine wurde in der nationalsozialistischen Ära erreicht. Hier verschmolzen das Motiv antisozialistischer Repression gegen vermutete demokratische Widerstandspotentiale in den Konsumvereinen mit der Tradition des Mittelstandsschutzes.²⁷ Der Zusammenhang zwischen beiden Motiven war dadurch gegeben, daß die kleinen Selbständigen in der sozialen Basis der NSDAP die am stärksten überrepräsentierte Schicht stellten. Die Behandlung der Konsumgenossenschaften nach 1933 war gekennzeichnet durch das Ineinandergreifen des "spontanen" Terrors von NS-Mittelstandsorganisationen und restriktiven gesetzgeberischen Maßnahmen "von oben". Es kam zu Boykottaktionen und Übergriffen gegen Personal, Mitglieder und Einrichtungen, zur Liquidierung der Selbstverwaltung und ihrer Umwandlung entsprechend dem autoritären Führerprinzip, zur Ersetzung des Leitungspersonals durch unfähige Parteigenossen, zur Streichung von Kreditbürgschaften für viele von der schweren Wirtschaftskrise Anfang der dreißiger Jahre betroffene Vereine und schließlich 1935 zur formellen Liquidierung der ökonomisch und von der Mitgliederzahl her

26 Wie stark der Druck des organisierten Mittelstandes in diesen Jahren auf die Parlamente in der Frage der Mitgliedschaft von Beamten in Konsumvereinen war, spiegelt sich im Debattenregister des preußischen Abgeordnetenhauses, das allein für die Session 1904/5 27 entsprechende Interventionen und Anfragen von Parlamentariern an die Regierung verzeichnet.

27 Vgl. Kurzer, a. a. O., S. 447ff.; aus der Perspektive der Konsumvereine dazu H. Everling, Einzelhandel und Konsumgenossenschaften im Dritten Reich. Notgedrungene Abwehr gegen unberechtigte Angriffe, Hamburg 1947, aus: ebenda, o. S.

stärksten Genossenschaften.²⁸ Begleitet wurde die direkte Repression durch Gesetze, die auf die Werbe- und Kapitalkraft der Bewegung zielten. Das sog. Rabattgesetz von 1933 begrenzte die Höhe der Rückvergütung auf maximal drei Prozent, und das Gesetz über Verbrauchergenossenschaften von 1935 verfügte darüber hinaus die Auflösung der mit den Vereinen traditionell verbundenen Spareinrichtungen.

Indem das Rabattgesetz von 1933 festlegte, daß die Rückvergütung den Prozentsatz des Einzelhandelsrabattes nicht überschreiten durfte, hob es den Beitrittsanreiz zu den Genossenschaften praktisch auf. Angesichts der Tatsache, daß das deutsche Recht darüber hinaus für Mitglieder neben der Einzahlung eines Geschäftsanteils noch eine zusätzliche, wenn auch begrenzte Haftpflicht vorsah, verkehrte sich mit diesem Gesetz der ursprüngliche betriebswirtschaftliche Konkurrenzvorsprung der Konsumvereine durch das Eindringen von politischen Zielsetzungen ins Gegenteil. Ebenso einschneidend wirkte sich die Auflösung der Spareinrichtungen aus. Der Aufstieg der Konsumgenossenschaften beruhte praktisch überall auf ihrer Doppelfunktion als Verbraucherselbsthilfe und Sparkasse. Nicht anders als in zahlreichen anderen Ländern auch waren bis dahin die Spareinlagen der Mitglieder die Hauptquelle genossenschaftlicher Investitionsfinanzierung gewesen.²⁹

Auch in diesem Fall überholte im NS-Staat die Praxis des Terrors allerdings schon bald die schwerfälligen Mühlen der Gesetzgebung. Kurz nach Kriegsbeginn verfügte das Regime die Auflösung aller Konsumgenossenschaften und ihre vorläufige Überführung in einen zentralisierten Konzern, das sog. Gemeinschaftswerk der Deutschen Arbeitsfront.³⁰ Die Maßnahme wurde mit dem Versprechen an die Adresse der selbständigen Einzelhändler verbunden, die Einrichtungen der ehemaligen Konsumvereine nach dem Sieg unter verdienten Kämpfern aus den Reihen des "alten Mittelstandes" zu verteilen. Mit dieser Verfügung riß die

28 Vgl. Gesetz über Verbrauchergenossenschaften vom 21. Mai. 1935, in: RGBl., I, S. 681.

29 Vgl. *Th. Cassau*, Sparkassen und Konsumvereine, in: Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 1910, S. 928; Genossenschaftliche Sparkassen, in: Ebenda, 1911, S. 579.

30 Vgl. Verordnung zur Anpassung der verbraucher-genossenschaftlichen Einrichtungen an die kriegswirtschaftlichen Verhältnisse, in: Reichsgesetzblatt 1941, I, Nr. 22 vom 28. Februar 1941. Aus der Perspektive der DAF: Die Überführung der verbraucher-genossenschaftlichen Einrichtungen in das Gemeinschaftswerk der deutschen Arbeitsfront GMBH. Abschlußbericht des Bevollmächtigten der DAF, Stabsleiter des Reichsorganisationsleiters Heinrich Simon, Hamburg (Ausweichstelle Lobeda Thüringen), Juli 1944, in: Archiv des Bundes der Konsumgenossenschaften o. S..

Kontinuität der konsumgenossenschaftlichen Bewegung in Deutschland das erste Mal formell-organisatorisch ab.

III.

Die Konsumgenossenschaftler, die sich nach der Kapitulation des Deutschen Reiches im Mai 1945 die Frage vorlegten, wie der Wiederaufbau einer demokratisch-genossenschaftlichen Verbraucherbewegung zu bewerkstelligen sei, übernahmen kein leichtes Erbe. Als Folge der Transportkrise, die dem militärischen Zusammenbruch unmittelbar vorausging, waren die Lager der Verkaufsstellen weitgehend geleert oder enthielten nur noch schwer verkäufliche Ware. Während oder kurz nach dem Einrücken der Besatzungstruppen tauchten viele der von der NSDAP eingesetzten Geschäftsführer kurzfristig unter - oft nicht ohne einen Teil der noch vorhandenen Waren mitzunehmen, um sich auf dem Schwarzmarkt das Kapital für eine neue Existenz zu verschaffen.³¹ In allen Teilen des Reiches hatte der alliierte Bombenkrieg Gebäude und Einrichtungen der Konsumvereine in großem Umfang zerstört.³² Die Wiederbelebung der konsumgenossenschaftlichen Bewegung kam deshalb in vielen Städten einem völligen Neuaufbau gleich. Die Schäden waren nicht allein materieller Art. Die ursprünglich nach Millionen zählende Mitgliederbasis war seit der Errichtung des "Gemeinschaftswerks" im Jahre 1941 zerstreut. Der gewachsene Stamm loyaler Mitglieder und Kunden bis auf Restbestände verloren gegangen. In Orten, in denen Konsumvereine bereits im Zusammenhang mit dem Gesetz über Verbrauchergenossenschaften von 1935 liquidiert worden waren, war die genossenschaftliche Tradition am Kriegsende schon für mehr als ein Jahrzehnt unterbrochen. Zu diesen Schwierigkeiten trat mit dem Ende der Kampfhandlungen ein weiteres Problem. Aufgrund einer Vereinbarung zwischen den Siegermächten des Zweiten Weltkrieges wurde in allen Besatzungszonen das Vermögen der NSDAP für Reparationszwecke beschlagnahmt. Darunter fielen neben dem Vermögen der gleichgeschalteten Gewerkschaften u. a. auch die Einrichtungen der Konsumvereine. Die Freigabe der Vermögenswerte durch die jeweilige Besatzungsmacht zog sich über eine Reihe von Jahren hin, wie überhaupt der

31 Vgl. das Entlassungsschreiben für Otto Becker, Leiter des Versorgungsringes Hamburg, und die Begründung der Großeinkaufs-Gesellschaft vom 25. 8. 1945, in: Archiv des Bundes der Konsumgenossenschaften, Hamburg, o. S.

32 Vgl. F.-W. Marahrens, Die wirtschaftlichen Kämpfe der deutschen Konsumgenossenschaften seit der Weltwirtschaftskrise 1930/1931, Diss. Hamburg 1948, S. 155ff.; den hekt. Bericht: Jahresberichte 1946 der Abteilungen - Betriebe - Zweigniederlassungen usw. der Großeinkaufs-Gesellschaft, Hamburg, in: Archiv des Bundes der Konsumgenossenschaften, Hamburg, o. S.

Genehmigungsprozeß zur Neugründung von Konsumvereinen an langwierige behördliche Prozeduren gebunden wurde. Von einem schwungvollen Neuanfang konnte jedenfalls nicht die Rede sein.

Die besonderen Umstände des Neugründungsprozesses in den drei westlichen Besatzungszonen trugen dazu bei, die Bedeutung der Zentralinstitutionen der Konsumgenossenschaftlichen Bewegung, des früheren "Zentralverbandes deutscher Konsumvereine" bzw. der Länderverbände und der Großhandelszentrale, der "Großeinkaufsgesellschaft der Konsumvereine", (GEG) frühzeitig aufzuwerten. Dies lag wesentlich daran, daß lokale Initiativen, soweit es sie gab, lange Zeit von unteren Stellen der Militäradministration blockiert wurden. Weil deren Widerstand oft erst auf dem Weg über die Verwaltungsspitze zu überwinden war, entstand ein starker Anreiz, frühzeitig die alten Zentraleinrichtungen der Konsumvereine wieder ins Leben zu rufen bzw. reaktivieren. Diese Entwicklung deckte sich bis zu einem gewissen Grade mit dem Interesse der "alten Männer" der Bewegung aus der Zeit der Weimarer Republik, die darauf drängten, in der gesellschaftlich und politisch scheinbar offenen und ungeklärten Situation des Jahres 1945 die Fäden möglichst schnell wieder in die Hand zu bekommen.³³ Dieser Personenkreis bildete ein starkes Element der Kontinuität zur untergegangenen Weimarer Bewegung. Tatsächlich setzte sich die Leitung des 1948 neuerrichteten Zentralverbandes der deutschen Konsumgenossenschaften fast ausnahmslos aus führenden Vertretern der beiden großen, mit der Machtergreifung untergegangenen Weimarer Verbände zusammen. Vorschläge, den von den Nationalsozialisten geschaffenen Riesenkonzern des Gemeinschaftswerks einfach zu übernehmen und sich den einmal erreichten Zentralisierungs- und Rationalisierungsstand zunutze zu machen, wurden zwar von einer kleinen Gruppe befürwortet, stießen aber bei der großen Mehrheit der ZdK-Führung auf klare Ablehnung.³⁴ An der Absicht, die kleinräumige genossenschaftlich-demokratische Selbstverwaltung zu erneuern, hielt man fest, obwohl die Auflösung des Konzerns in viele kleine lokale Genossenschaften äußerst komplizierte Rechts- und Nachfolgefragen aufwarf. Es muß, hieß es in einer internen Besprechung noch 1956, "unter allen Umständen

33 Vgl. die Akten-Notiz betr. Errichtung von bezirklichen Vertretungs-Instanzen der GEG vom 2. Juli 1945, in: Archiv des Bundes der Konsumgenossenschaften, Hamburg, o. S., sowie das Rundschreiben Nr. 76 an die Herren Industrieblockleiter der Gauwirtschaftskammer Hamburg, Abteilung Industrie vom 18. Mai 1945, den Abschnitt "Betrachtungen über die Form der Reorganisation des GW [Gemeinschaftswerk] als Gesamtunternehmen", ebenda.

34 Vgl. Verband nordwestdeutscher Konsumgenossenschaften, Konzentration der Kräfte, Hamburg den 15. August 1956 ("Vertraulich"), in: Archiv des Bundes der Konsumgenossenschaften, Hamburg, o. S.

vermieden werden..., die demokratischen Grundlagen unserer Bewegung zu beeinträchtigen oder gar außer acht zu lassen."³⁵ Gewisse Rationalisierungseffekte nationalsozialistischer Gleichschaltungspolitik wurden zwar beibehalten, in den meisten Bereichen erstand die Bewegung jedoch im Prinzip zunächst wieder so, wie sie 1933 untergegangen war.³⁶ Die eigentliche wirtschaftliche Rekonstruktion der Genossenschaften begann erst nach der Währungsreform und der Liberalisierung der Wirtschaftspolitik.

Zu den wichtigsten Zielen der Konsumgenossenschaften in den frühen fünfziger Jahren gehörte die Rückgewinnung der Mitgliederbasis. Zu diesem Zweck entfalteten die Vereine eine umfassende Werbetätigkeit.³⁷ Dabei nutzten sie die Möglichkeiten, die sich aus der vorläufigen Suspendierung des Verkaufsverbotes für Nichtmitglieder durch die Militärbehörden ergaben. Erklärtes Ziel blieb es indessen, daß die neugewonnenen Käufer auch Mitglieder wurden. Die Rekonstruktion der Mitgliederbasis vollzog sich in großen Schritten. Noch im Jahre 1948 traten annähernd eine Viertelmillion neuer Mitglieder den Vereinen bei. Ende 1953 umfaßte die Bewegung bereits wieder knapp 2 Millionen Mitglieder. Im gleichen Zeitraum ging der Anteil der Nichtmitglieder unter den Käufern kontinuierlich zurück. Im Jahr 1954 lag er gerade noch bei 5,6 Prozent.³⁸

Mit dem Anlaufen der Wirtschaftskonjunktur weitete sich auch der Umsatz erneut stark aus. Im Geschäftsjahr 1950/51 überschritt er erstmals wieder die Milliardengrenze. Bis Mitte der fünfziger Jahre expandierten die Konsumvereine mit größeren Zuwachsraten als die mittelständische Konkurrenz. Dadurch gelang es der Bewegung, einen erheblichen Teil des in der NS-Zeit verlorengegangenen Terrains zurückzugewinnen. In den Jahren zwischen 1949 und 1953 reduzierte sich der Marktanteil des Kleinhandels von 38,6 auf 26,1 Prozent. An dieser

35 Zit. ebenda.

36 Die österreichischen Konsumgenossenschaften, die nach Kriegsende vor einer ganz ähnlichen Situation standen, nutzten die Rationalisierungsfortschritte, die sich aus der Errichtung des Gemeinschaftswerks der Deutschen Arbeitsfront ergeben hatten, von vorneherein konsequenter und ließen nur noch große Bezirkskonsumgenossenschaften zu. Vgl. A. Vukovich, Aktuelle Probleme der österreichischen Konsumgenossenschaften, in: ZfgGW 3/1953, S. 270-276.

37 Vgl. Vermerk über eine Besprechung zwischen Gewerkschaften und Genossenschaften vom 7. 11. 1946 als Abschrift in: Archiv des Bundes der Konsumgenossenschaften, Hamburg, o. S.; sowie die Korrespondenz zwischen L. Rosenberg, Gewerkschaftliches Zonensekretariat (Britische Besatzungszone) und der Großeinkaufsgesellschaft vom 8. 4. 1947.

38 Nach *ZdK (Hg.)*, Bedarfsdeckung der Mitglieder bei den Konsumgenossenschaften in den Jahren 1950 bis 1955/57. Arbeitsunterlage Planung Nr. 4, S. 11, in: Archiv des Bundes der Konsumgenossenschaften, Hamburg, o. S.

Entwicklung hatten allerdings die Kaufhäuser und Einheitspreisgeschäfte noch größeren Anteil als die Konsumvereine.³⁹

Um die Mitte der fünfziger Jahre war der konsumgenossenschaftliche Wiederaufbau im großen und ganzen beendet. Charakteristisch für diesen Entwicklungsabschnitt waren überdurchschnittlich hohe Zuwachsraten in allen wesentlichen Bereichen der Geschäftspolitik. Die zügige Erholung der Bewegung stellte kein isoliertes Phänomen dar. Sie vollzog sich im Rahmen einer rasch expandierenden Volkswirtschaft. Im Unterschied zur gesamtwirtschaftlichen Konjunktur bildeten die fünfziger Jahre für die Konsumgenossenschaften jedoch bereits den Scheitelpunkt ihrer Entwicklung in der Bundesrepublik. Seit der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre mehrten sich die Anzeichen für eine ernsthafte Krise. Am frühesten zeigten sich Stagnationstendenzen bei den Mitgliedern. Zwar gewannen die Konsumvereine auch nach 1955 noch neue Mitglieder hinzu, doch blieben die Zuwachsraten der Mitglieder hinter denen der Verkaufsstellen zurück. Neue Mitglieder wurden seit diesem Zeitpunkt im wesentlichen nur noch über die Erweiterung des Verkaufstellennetzes hinzugewonnen. Die durchschnittliche Mitgliederzahl pro Verkaufsstelle stagnierte oder sank seit dieser Zeit. Als 1960 der Ausbau des konsumgenossenschaftlichen Vertriebsnetzes zum Stillstand kam, schlug sich diese Entwicklung sofort in einer Stagnation der Mitgliederzahlen nieder. Im Jahre 1970 verfügten die Vereine nur noch über 2,1 Millionen Mitglieder. Dies entsprach dem Stand von 1953/54. Die nachstehende Tabelle gibt diesen Sachverhalt wieder. Zugleich machen die Zahlen deutlich, daß es den Konsumgenossenschaften nach 1945 nicht wieder gelang, ihre traditionelle Stärke zurückzugewinnen.

39 Nach J. Zerche, Der Strukturwandel im Handel und wettbewerbsspolitische Probleme, in: ZfgGW 31, 1981, S. 185ff..

Tabelle 2: Mitglieder der Konsumvereine 1931 - 1970

Jahr	in Millionen	in Prozent der Bevölkerung
1931 (a)	3,8	5,8
1931 (b)	2,3	-
1948	0,8	1,7
1950	1,3	2,7
1955	2,2	4,4
1960	2,6	4,7
1965	2,5	4,2
1970	2,1	3,4

a) Deutsches Reich

b) Gebiet der Bundesrepublik

Quelle: Berechnet nach den Angaben bei Hasselmann, Geschichte, S.508 und 711.

Auch in der wirtschaftlichen Lage der Konsumgenossenschaften mehrten sich Ende der fünfziger Jahre die Krisenzeichen. Die Zuwachsraten des Umsatzes schwächten sich kontinuierlich ab. Der Trend zur Verlangsamung des Wachstums setzte sich in den sechziger Jahren weiter fort. 1963 war das erste Jahr seit der Währungsreform, in dem der Gesamtumsatz zurückging. In den Jahren danach verbesserte sich die Lage zwar wieder etwas, ohne daß die Bewegung in der Lage gewesen wäre, auch nur annähernd an die erfolgreichen fünfziger Jahre anzuknüpfen.⁴⁰

Nun wäre eine gewisse Abschwächung der Expansionsraten in jedem Fall zu erwarten gewesen und stellte insofern für sich kein Alarmzeichen dar. Was diesen Trend aus der Perspektive der Konsumgenossenschaften besorgniserregend erscheinen ließ, war der relative Bodenverlust gegenüber alten und neuen Konkurrenten. Zwischen 1960 und 1970 ging der Marktanteil von 3,7 auf 3,0 Prozent zurück. Erstmals sahen sich die deutschen Konsumvereine damit in politisch und wirtschaftlich "normalen" Zeitläufen in die Defensive gedrängt. Mit der Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den siebziger Jahren

⁴⁰ Die Umsatzzahlen sind zusammengestellt bei *Hasselmann*, a. a. O., im Anhang. Umfangreiches Material enthält ein über 200 Seiten starker interner Untersuchungsbericht aus dem Jahre 1961 "Bericht über die Lage der deutschen Konsumgenossenschaften", Hamburg im Juni 1961, in: Archiv des Bundes der Konsumgenossenschaften, Hamburg, o. S. Die folgenden Angaben entstammen, soweit nicht anders angegeben, diesem Bericht.

wurde aus den Schwächesymptomen eine existenzbedrohende Krise. Große Teile der Bewegung gerieten tief in die Verlustzone, darunter selbst so traditionsreiche Gründungen und Flaggschiffe wie die 1899 gegründete Hamburger "Produktion". Ende der siebziger Jahre lag der Marktanteil der ehemaligen Konsumgenossenschaften bei nur noch 2,4 Prozent. Der damals mit Hilfe der Gewerkschaften unternommene Sanierungsversuch begann auf einem historischen Tiefpunkt. Nicht zuletzt deshalb schlug er fehl.⁴¹

IV.

Stagnation, Krise und Auflösung der konsumgenossenschaftlichen Bewegung in Deutschland hatten mehr als eine Ursache. Ein großer Teil der Probleme, mit denen sich die Bewegung seit den fünfziger Jahren konfrontiert sah, resultierte aus dem Wandel des wirtschaftlichen Umfeldes. Der traditionelle Rationalisierungsvorsprung der Konsumvereine gegenüber großen Teilen des Lebensmitteleinzelhandels schmolz kurzfristig ab. In den frühen fünfziger Jahren waren es die Warenhäuser, Einheitspreis- und Filialgeschäfte - auch diese Opfer nationalsozialistischer Mittelstandspolitik und von daher mit einem starken Nachholbedarf -, die die Konsumgenossenschaften beim Kampf um Marktanteile weit hinter sich ließen.⁴² In der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre zogen die traditionellen Kleinbetriebe des Einzelhandels nach, indem sie sich zu wenigen großen Ketten zusammenschlossen und mit Hilfe des Verbundes Läden und Vertriebsformen modernisierten.⁴³ Die Konsumvereine wurden mithin das Opfer einer Art Zangenbewegung kapitalstarker großbetrieblich-moderner Konkurrenz auf der einen Seite und einer sich konsequent anpassenden traditionellen Gruppe der Einzelhändler auf der anderen Seite des Spektrums.

Nicht nur das wirtschaftliche Umfeld änderte sich für die Konsumgenossenschaften und erzwang Anpassungsprozesse. Die Arbeiterbewegung, einst der Hauptträger der Konsumvereine, veränderte ihre Binnenstruktur. Der Lebens- und Wohnstil von Arbeitern erfuhr in diesen Jahren tiefgreifendere Veränderungen als jemals zuvor seit der Industriellen Revolution. Eine Privatsphäre stabilisierte sich im Arbeitermilieu; mit steigendem Lebensstandard differenzierten sich die

41 Vgl. *Zerche*, a. a. O., S. 188.

42 Als Übersicht *H. Lampert*, Strukturwandlungen des deutschen Einzelhandels, in: *ZfgGW* 6, 1956, S. 108-126.

43 Vgl. die Karten über die Ausbreitung der Einzelhandelsketten im Anhang von "Bericht über die Lage". Vgl. auch *H.A. Winkler*, Stabilisierung durch Schrumpfung: Der gewerbliche Mittelstand in der Bundesrepublik, in: *W. Conze/R.M. Lepsius (Hg.)*, Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1983, S. 187-209.

Konsumneigungen aus; der Individualisierungsprozeß machte rasche Fortschritte.⁴⁴ Parallel dazu ging das Gemeinschaftsbedürfnis zurück, und das ursprünglich weit verzweigte Vereinswesen als institutionelles Gerüst der traditionellen Arbeitermilieus trocknete aus bzw. verlor seine spezifischen Konturen.⁴⁵ Schließlich ließ auch das Interesse an den alten Selbsthilfeeinrichtungen, die allmählich das Stigma von "Arme-Leute-Läden" auf sich zogen, nach. Ähnliches galt für die Bereitschaft, sich in der Selbstverwaltung ehrenamtlich zu engagieren.

Es besteht kein Zweifel daran, daß der rasche ökonomische und soziokulturelle Modernisierungsprozeß, den die Bundesrepublik in den fünfziger Jahren durchlief, für die Konsumvereine Herausforderungen in einer neuen Qualität produzierte. Die Frage ist jedoch, ob dieser allgemeine Fortschritt das Scheitern der deutschen Bewegung hinreichend erklärt. Warum, so wäre zu fragen, bewältigten die kapitalschwachen Einzelhändler den Anpassungsprozeß erfolgreicher als die in der überbetrieblichen Kooperation wesentlich erfahreneren Konsumgenossenschaften? Sicher kostete der Pragmatisierungs- und Individualisierungsprozeß in der Arbeiterschaft, Verlagerungen in der Konsumstruktur und die Lockerung von Bindungen im Arbeitermilieu die Konsumgenossenschaften manches an Unterstützung aus ihren traditionellen Herkunftsgruppen. Aber enthielten diese Entwicklungen nicht auch Entwicklungschancen? Erleichterten sie nicht die Weiterentwicklung zur weltanschaulich und sozial offenen Verbraucherbewegung? Es ist nicht zu bestreiten, daß die Selbstverwaltung vielerorts abstarb und gemessen am basisdemokratischen Ideal der frühen Bewegung zur Farce wurde. Aber schuf die relative Ablösung von den mitunter bornierten Mitgliederinteressen nicht auch Spielräume für die notwendige Zentralisierung und großräumige Kooperation? Vor allem: Keine der Herausforderungen, mit denen sich die deutsche Bewegung seit den fünfziger Jahren konfrontiert sah, war ihrer Natur nach ein spezifisch deutsches Phänomen. Das Jahrzehnt nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges wurde vielmehr für fast alle Bewegungen in den hochentwickelten westlichen Industriegesellschaften zu einer Zeit des Übergangs und der Anpassungskrisen.⁴⁶ Daß den deutschen Konsumgenossenschaften die Anpassung

44 Vgl. *D. Lilienthal*, Die Beziehungen zwischen den Genossenschaften und ihren Mitgliedern, Diss. Hamburg 1956.

45 Vgl. *J. Mooser*, Auflösung proletarischer Milieus. Klassenbildung und Individualisierung in der Arbeiterschaft vom Kaiserreich bis in die Bundesrepublik Deutschland, in: *Soziale Welt* 34, 1983, S. 270ff.; *ders.*, Arbeiterleben in Deutschland 1900-1970. Klassenlagen, Kultur und Politik, Frankfurt/M. 1984; *U. Beck*, Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt 1986, bes. S. 205ff.

46 Hinweise auf ähnliche Probleme für die Schweiz bei *R. Büchner*, Der Migros-Genossenschaftsbund in der Schweiz, in: *ZfgGW* 6/1956, S. 95-107; für Holland

nicht gelang, hat vor allem mit zwei Besonderheiten der deutschen Gesellschaft nach 1945 zu tun: 1. den direkten und indirekten Nachwirkungen nationalsozialistischer Herrschaft und 2. der Kontinuität bzw. Erneuerung mittelstandsprotektionistischer Politik.

Wenn man die Reaktion der deutschen Konsumgenossenschaften auf den Wandel des wirtschaftlichen Umfeldes nach 1945 untersucht, stößt man auf die überraschende Tatsache, daß die deutsche Bewegung in einer für sie entscheidenden Phase zögerte, naheliegende, z. T. schon eingeleitete Rationalisierungs- und Modernisierungsschritte konsequent weiterzuführen. Am deutlichsten zeigt sich das bei der Diskussion um die Einführung großräumiger Selbstbedienungsläden. Zunächst sah es Ende der vierziger Jahre so aus, als beabsichtigten die deutschen Konsumvereine, hier eine Vorreiterrolle zu übernehmen. Die ersten modernen Selbstbedienungsläden nach 1945 wurden von Konsumvereinen errichtet. Dann stagnierte der weitere Ausbau jedoch für eine Reihe von Jahren, bis die Konsumgenossenschaften selbst zu Nachzüglern geworden waren.⁴⁷ Der Hauptgrund dafür war, daß eine einflußreiche Gruppe von "Traditionalisten" im ZdK dem Prinzip der Selbstbedienung entschieden widersprach. Die Kontroverse im Verband gedieh so weit, daß Veröffentlichungen, die für eine konsequente Modernisierungspolitik eintraten, zurückgezogen werden mußten. Dieser Widerstand erscheint überraschend, wenn man ihm das Pathos gegenüberstellt, mit dem gerade auch die deutsche Bewegung traditionell die Rolle einer Speerspitze des technischen Fortschritts gegenüber einem rückständig-verstaubten Einzelhandel beansprucht und umgesetzt hatte.⁴⁸

Das allgemeine gesellschaftliche Klima in der frühen Bundesrepublik liefert kaum einen Anhaltspunkt für den offenkundigen Einstellungswandel bei führenden Konsumgenossenschaftern. Fragt man nach der inhaltlichen Begründung, stößt man vor allem auf das Argument, das anonyme Selbstbedienungsprinzip gefährde den genossenschaftlichen Zusammenhalt.⁴⁹ Um dieses Bedenken zu verstehen, muß man sich vergegenwärtigen, daß die deutsche Bewegung anders als ihre

W.F.J. Bulterman, Das Konsumgenossenschaftswesen in Holland, in: ZfgGW 4, 1954, S. 167, 174; für Großbritannien J. A. Hough, Die britische Genossenschaftsbewegung in den Nachkriegsjahren, in: ZfgGW 2, 1952, S. 51-65.

47 Demgegenüber spielten die schwedischen Konsumgenossenschaften eine Vorreiterrolle bei der Einführung des Selbstbedienungsprinzips. Vgl. G. Keler/ N.O. Näsström, Das Genossenschaftswesen in Schweden, in: ZfgGW 2, 1952, S. 285-300.

48 Zur Einstellung der deutschen Arbeiterbewegung gegenüber dem technischen Fortschritt allgemein J. Kocka, Gewerkschaftliche Interessenvertretung und gesellschaftlicher Fortschritt. Historische Überlegungen zur deutschen Entwicklung im 19. und 20. Jahrhundert, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 32, 1981, S. 319-336.

49 Vgl. Hasselmann, a. a. O., S. 573f.

Gegenstücke in anderen Ländern nicht mehr von einer intakten genossenschaftlichen Tradition ausgehen konnte.

Was auf der einen Seite als Bruch mit einer virulenten Tradition der Arbeiterbewegung, nämlich der positiven Einstellung zum technischen Fortschritt, erscheint, ordnet sich unter einer anderen Perspektive durchaus in diese Tradition ein, insbesondere dann, wenn man die Zukunftserwartungen der Arbeiterbewegung in den vierziger Jahren in Rechnung stellt. Stärker als jemals zuvor, mit Ausnahme vielleicht der 1860er Jahre, betonten die Konsumvereine nach 1945 ihre Funktion als Erziehungsbewegung. Wie es ein Mitglied der Leitung in der Nachkriegsausgabe des "Verbrauchers" ausdrückte: "Die Konsumgenossenschaften haben nicht nur die Aufgabe, den Bedarf der Verbraucher zu organisieren, sondern in noch viel höherem Maße ihn zu lenken und zu steuern."⁵⁰ Wie viele andere ältere Funktionäre der Arbeiterbewegung blickte ein großer Teil der führenden Konsumgenossenschaftler aus einer Position persönlicher und politischer Distanz auf die Nachkriegsgesellschaft, die ihnen als eine Art moralisches Niemandsland erschien. Es gab eine ausgesprochene Bewunderung für das englische Rationierungssystem und das, was man als Disziplin der englischen Konsumenten ansah. Die wertkonservative Überzeugung, daß eine lange Periode, wie man meinte, unvermeidlicher und politisch vollständig gerechtfertigter Austerität vor dem Nachkriegsdeutschland lag, gehörte zu den Grundmaximen ihres Handelns und ließ ihnen die Erhardsche Wirtschaftspolitik mit ihrer Maxime des "Enrichissez-vous" als unverantwortlich und moralisch fragwürdig erscheinen.⁵¹ Dezentrale Genossenschaften hielten sie unter diesen Bedingungen für besonders geeignet, um die doppelte Aufgabe moralischer und wirtschaftlicher Rekonstruktion der deutschen Nachkriegsgesellschaft zu leisten.

Dabei war den Genossenschaftlern durchaus bewußt, daß das politische und gesellschaftliche Umfeld einer solchen Rekonstruktion tradiertter Solidarstrukturen nicht günstig war. In Reaktion auf die Zwangspolisierung in der braunen Diktatur waren Vorbehalte gegenüber Organisationen und Vereinen, die besondere Verhaltenszumutungen an ihre Mitglieder richteten, weit verbreitet. In den

50 Zit. *F. Klein*, Bedarfsdeckung - Verbrauchslenkung. GEG errichtet eine hauswirtschaftliche Beratungsstelle, in: *Der Verbraucher*. Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 5. Jahrgang, 6. Januar 1951, Nr. 1, S. 2f.

51 Vgl. auch die wirtschaftspolitischen Grundsätze des Deutschen Gewerkschaftsbundes, verabschiedet auf dem Gründungskongreß des Deutschen Gewerkschaftsbundes, 12.-14.10.1949 in München, abgedruckt in: *Quellen zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung im 20. Jahrhundert*, Bd. 7: Gewerkschaften in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft 1945-1949, Köln 1991, S. 822-830, mit dem kritischen Hinweis auf die "Erzeugung von Luxuswaren", S. 823.

heftigen Konflikten innerhalb des ZdK, die schließlich auch zur Blockierung notwendiger Modernisierungsmaßnahmen führten, spiegeln sich m. a. W. letztlich die widersprüchlichen Konsequenzen, die sich aus dem Wunsch ergaben, genossenschaftliche Traditionen unter widrigen Bedingungen zu rekonstruieren und gleichzeitig betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten Rechnung zu tragen. Offen ist dabei die Frage, ob nicht die Unterbrechung der natürlichen Generationenfolge in den Leitungsorganen als Folge der NS-Herrschaft Lern- und Anpassungsprozesse erschwerte.

Gleichgewichtig neben den Belastungen genossenschaftlicher Formen und Traditionen als Folge der NS-Herrschaft stehen jene rechtlichen Hindernisse für die Genossenschaftsentwicklung, die eine mittelstandsfreundliche Gesetzgebung den Vereinen nach 1945 in den Weg legte bzw. nicht aus dem Weg zu räumen bereit war. Das bemerkenswerteste Produkt des Mittelstandsprotektionismus in der frühen Bundesrepublik war eine Wiederauflage des nationalsozialistischen Rabattgesetzes im Jahre 1954, nachdem die entsprechende Regelung von 1933 schon zeitweise durch die alliierten Besatzungsmächte suspendiert worden war. Auf Druck der Interessenverbände des selbständigen Mittelstandes, die auf die erste stürmische Expansionsphase der Konsumvereine nach der Währungsreform mit vehementen Protesten und einer öffentlichen Mobilisierungskampagne reagiert hatten, entschloß sich die Bundesregierung zur Verabschiedung eines Gesetzes, mit dem erneut Rabatt und genossenschaftliche Rückvergütung gleichgesetzt und auf 3 Prozent begrenzt wurden. Zusammen mit anderen Restriktionen, die oft ebenfalls aus der NS-Zeit, z. T. sogar noch aus den Jahren vor 1914 stammten, erschwerten die Bestimmungen des Rabattgesetzes seit den fünfziger Jahren die notwendige Investitionsfinanzierung. Angesichts der niedrigen Rückvergütungsquoten brachten die Mitglieder kein Verständnis mehr dafür auf, daß, wie bis dahin üblich, ein Teil der Quote für die Auffüllung ihrer Geschäftsanteile verwendet wurde. Die Folge war ein scharfer Einbruch in der Eigenkapitalbildung. Von 1953 auf 1956 ging die Gesamtsumme des aus Mitgliederanteilen gebildeten Eigenkapitals um rd. 60 Prozent auf ein Drittel des Ausgangsstandes zurück.⁵² Es handelte sich hierbei also nicht etwa um einen angesichts des steigenden Investitionsbedarfs zu erwartenden anteilmäßigen Rückgang des Eigenkapitals an der Bilanzsumme, sondern um einen abrupten absoluten Rückgang bei einem im übrigen tatsächlich stark ansteigenden Kapitalbedarf. Die Auswirkungen dieses gesetzgeberischen Eingriffs lassen sich auch im internationalen Vergleich demonstrieren. Um die Mitte der fünfziger Jahre organisierten die englischen

⁵² Angaben nach *Hasselmann*, a. a. O., S. 634.

Vereine "nur" sechsmal mehr Mitglieder, erhielten von diesen jedoch ein fünfzigfach höheres Eigenkapital in Form von Geschäftsanteilen.⁵³

Die genossenschaftliche Form war seit der Neuauflage des Rabattgesetzes aus der Perspektive des potentiellen Mitglieds mit gravierenden Nachteilen - Übernahme eines Geschäftsanteils mit stark eingeschränkten Verzinsungsmöglichkeiten, Haftpflicht, feststehender niedriger Rückvergütung, damit auch Entwertung der Selbstverwaltung etc. - belastet, ohne daß diesen Nachteilen entsprechende Vorzüge gegenüberstanden. Die künftige Entwicklungsrichtung lag damit weitgehend fest, nämlich weg von der genossenschaftstypischen Rückvergütung und hin zum allgemeinen Rabatt für alle Kunden bzw. zur möglichst aggressiven Preispolitik. Tatsächlich hat sich ein großer Teil der deutschen Bewegung unter dem Druck der Verhältnisse in diese Richtung entwickelt. Lange vor der Umwandlung in eine zentralisierte Aktiengesellschaft waren aus dem Geschäftsgebaren der deutschen Konsumvereine wichtige genossenschaftstypische Elemente verschwunden.⁵⁴

Die Zentralorgane der Bewegung haben zu verschiedenen Zeitpunkten Versuche unternommen, die gesetzlichen Bestimmungen in ihrem Sinne zu verändern, scheiterten jedoch durchweg an den konservativ-liberalen Mehrheiten im Parlament und am weiterhin erstaunlich starken Einfluß mittelständischer Interessen sowie schließlich an der mangelnden Unterstützung durch die beiden anderen Säulen der Arbeiterbewegung.

Wir fassen zusammen: Die konsumgenossenschaftliche Bewegung in Deutschland war wie die meisten ihrer kontinentaleuropäischen Gegenstücke ein Produkt des 19. Jahrhunderts. Ihr erstaunlicher Erfolg beruhte wesentlich auf dem soliden Fundament technisch-organisatorischer Überlegenheit gegenüber den lange Zeit überwiegend kleinbetrieblichen Verteilungsformen im Handel. Es gehört zu den Gemeinsamkeiten der verschiedenen nationalen Bewegungen, daß dieser Vorsprung durch das Aufkommen neuer großbetrieblicher Unternehmensformen, z. T. auch durch die Modernisierung des traditionellen Kleinhandels bedroht

53 Als Überblick *J. Brecht*, Finanzierungsprobleme und Finanzierungsaufgaben der Genossenschaften in heutiger Zeit, in: *ZfgGW* 4, 1954, S. 70-88; für Großbritannien *Hough*, a. a. O., S. 54; finanzielle Unabhängigkeit ist ein wesentliches Merkmal der schwedischen Konsumgenossenschaften und die Grundlage ihrer besonderen Stärke, vgl. *Keler*, a. a. O., S. 289ff.

54 Was hier für die Konsumvereine und die rechtlichen Bedingungen ihrer Tätigkeit ausgeführt wurde, läßt sich ganz ähnlich auch für den Bereich der Wohnungsbaugenossenschaften in Deutschland, ihre Geschichte und ihre gegenwärtige Struktur - mithin auch für die Geschichte der "Neuen Heimat" - zeigen.

wurde und zusammenschmolz. Die kritische Schwellenzeit lag offenbar in den späten vierziger und fünfziger Jahren. Erfolg oder Mißerfolg der verschiedenen Bewegungen bei der Bewältigung dieser Anpassungskrise sind nicht hinreichend aus den inhärenten Schwächen und Blockaden des Genossenschaftsmodells bzw. der Logik der ökonomischen Entwicklung, sondern nur unter Einbeziehung der jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen angemessen zu erklären. Das deutsche Beispiel steht für einen Fall, bei dem dieser Anpassungsprozeß nicht gelang und damit die genossenschaftliche Kontinuität abriß. Als wichtige Bedingungsfaktoren für das Scheitern der deutschen Bewegung erscheinen insbesondere die Spätfolgen nationalsozialistischer Herrschaft und in engem Zusammenhang damit eine besonders ausgeprägte und hartnäckige Tradition des Mittelstandsprotektionismus. Beide Faktoren verweisen zurück auf Grundtatsachen des deutschen Sonderwegs in die Moderne: die erstaunliche Stärke vorindustrieller, illiberaler gesellschaftlicher und politischer Traditionen bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts hinein.

Diskussion

Corporatism within organised capitalism.

Norwegian incomes policy 1935-1965.

Von Hans Otto Frøland (Trondheim)

This paper uses the concepts of corporatism and organised capitalism to illustrate and analyse significant features of Norwegian society during the two first decades after 1945. It argues that the Norwegian economy in this period was characterised by an organised capitalism induced by an ambitious Labour government, and that price- and incomes policies were decisive organisational elements in government strategy. It further shows how collective wage and labour conditions within the private sector were reached through a coherent tripartite concertation between the national labour union, the national employers' federation and the Labour government. This concertation concerned wage policy formulation as well as wage policy implementation, and is defined as corporatist incomes policy. The main thesis is that the corporatist incomes policy conditioned a compromise between labour and capital, which subsequently helped to organise Norwegian capitalism. It further maintains that corporatist institutions were established to promote corporatist procedures of policy formation.

Commencing with an outline of the concepts 'corporatism' and 'organised capitalism', the paper examines the Norwegian version of organised capitalism. Subsequently, it gives a definition of corporatist incomes policy and reviews the historiography concerned. It is followed by four concluding propositions on the specific logic of the Norwegian corporatist incomes policy. Thereafter, it gives empirical evidence for the propositions. The main proposition is that wage bargaining took on the character of an unwritten social contract. The empirical section is divided into five phases; the introductory phase of corporatist incomes policy between 1935 and 1940; the consolidation phase of social contract bargaining between 1945 and 1950; social contract bargaining under pressure between 1950 and 1952; the unsuccessful transformation policies between 1952

and 1955; and the renaissance of social contract bargaining between 1955 and 1965. Having provided empirical evidence for the propositions, the paper concludes by integrating the four propositions into a framework of organised capitalism.

Corporatism and organised capitalism

The two pathbreaking concepts of corporatism and organised capitalism, originally launched by respectively Mihail Manoilescu¹ and Rudolf Hilferding², were revived within political science and history in the 1970s and 1980s. Political scientists in Western Europe and USA saw relations between the state and interest organisations as increasingly intimate. Interest organisations representing functional interests entered into a closed process of bargaining with state bodies over public policy. In addition to performing a representative function the interest organisations, often being in a position of monopoly, also performed a regulatory function over their members. In order to analyse this change they reintroduced Manoilescu's term disguised as neocorporatism, societal corporatism and liberal corporatism.³ Almost simultaneously German historians within the paradigm of Historische Sozialwissenschaft⁴ reapplied Hilferding's term to cover the tendency

- 1 *M. Manoilescu, Le Siècle du corporatisme. Doctrine du corporatisme intégral et pur*, Paris 1934.
- 2 *R. Hilferding, Probleme der Zeit*, in: *Die Gesellschaft* 1, 1924. For a survey on Hilferding's own use of the concept, see *H.A. Winkler, Einleitende Bemerkungen zu Hilferdings Theorie des Organisierten Kapitalismus*, in *H.A. Winkler (ed.), Organisierte Kapitalismus. Voraussetzungen und Anfänge*, Göttingen 1974.
- 3 The two entrepreneurs were *P. Schmitter, Still the Century of Corporatism?*, published first in 1974, reprinted in: *P. Schmitter/G. Lehmbruch (eds.)*, *Trends Towards Corporatist Intermediation*, London 1979 and *G. Lehmbruch, Consociational Democracy, Class Conflict and the New Corporatism*, paper presented in 1974, also published in *Schmitter/ Lehmbruch (eds.)* 1979. For a review of the development of corporatist studies, see *P.J. Williamson, Corporatism in Perspective. An Introductory Guide to Corporatist Theory*, London 1979.
- 4 See *J. Kocka, Unternehmerverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung*, Stuttgart 1969, p. 316 ff; *H-U. Wehler, Bismarck und der Imperialismus*, Köln 1970 p.102 ff. Decisive was the 29. Versammlung Deutscher Historiker held in 1972, where a working group discussed conditions for and features of organised capitalism in a comparative perspective between 1870 and the 1930's, printed in *Winkler (ed.)* 1974. For a critique against applying the concept on the Kaiserreich, see *V. Hentschel, Wirtschaft und Wirtschaftspolitik im Wilhelminischen Deutschland. Organisierte Kapitalismus und Interventionsstaat?*, Stuttgart 1979. For a defence, see *T. Nipperdey, Organisierte Kapitalismus, Verbände und die Krise des Kaiserreichs*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 5, 1979. For the further historiographical discussion, see *U. Bermbach, Organisierte Kapitalismus. Zur*

during the Kaiserreich and the Weimar period towards interlinkage between organised capital interests, organised labour and the state.⁵ Both revivals naturally brought about debates and controversies on the relevance of applying the concepts as ideal-typical heuristic tools; whether they were too broad; and as to which historical contexts and periods they were applicable. In addition, neither of the concepts has attracted a commonly accepted definition. The one thing commonly accepted was that they were opposed to analytical schemes which applied liberal theories on the same object. Corporatism was opposed to a pressure group theory which presupposed competition between interest groups and a clearer demarcation line between public policies and interest group policies. Organised capitalism was opposed to the theory of an atomistic free market capitalism, and thus competed with concepts covering similar processes.⁶

To accommodate a critique that organised capitalism was a too broad and static as an umbrella concept, two important distinctions have been made. H.A. Winkler proposed distinguishing between the period before and after the introduction of

Diskussion eines historisch-systematisches Modells, in: *Geschichte und Gesellschaft* 2, 1976; *H.J. Puhle*, Historische Konzepte des entwickelten Industriekapitalismus, in: *Geschichte und Gesellschaft* 10, 1984. For a German influenced Scandinavian application, see *R. Torstendahl*, Das Konzept des organisierten Kapitalismus und seine Anwendung auf Schweden, in *Geschichte und Gesellschaft* 11, 1985; *R. Torstendahl*, Teknologi och samhällsutveckling 1850-1980. Fyra faser i västeuropeisk industrikapitalism, in: *T. Nybom/R. Thorstendahl (eds.)*, Byråkratisering och maktfordeling, Lund 1989. For Norwegian applications, see footnotes 20 and 21.

5 See definition by *H.J.Puhle*(1984)p.166:"Mit organisiertem Kapitalismus ist ein System wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Interaktion gemeint, das wesentlich durch die enge Verklammerung der einzelnen Wirtschaftssektoren (Landwirtschaft, Industrie und Handel sowie privater tertiärer Sektor) miteinander ebenso wie mit den regulierenden, verwaltenden und in verstärktem Umfang auch dienstleistenden Agenturen der Staatsmacht charakterisiert ist." *H-U.Wehler* integrates the concept Interventionsstaat to cover the role of the state. However, it holds a clear complementary function to the concept organised capitalism, which covers a capitalism organised by oligopolies and cartels, see *H-U.Wehler* (1974): *Aufstieg des Organisierten Kapitalismus und Interventionsstaates in Deutschland*, in *Winkler (ed.)(1974)*.

6 See especially the marxist inspired concepts of Spätkapitalismus and Staatsmonopolistischer Kapitalismus. For a protagonist of the Stamokap concept, see *H. Nussbaum*, Zur Diskussion um den historischen Platz des staatsmonopolistischen Kapitalismus in der neueren marxistisch-leninistischen Literatur, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* nr.1, 1976; *D. Baudis/ H. Nussbaum*, *Wirtschaft und Staat in Deutschland vom Ende des 19.Jahrhunderts bis 1918/19*, Berlin 1978. For critique, see *J. Kocka*, Organisierte Kapitalismus oder Staatsmonopolistischer Kapitalismus? Begriffliche Vorbemerkungen, in: *Winkler (ed.)* 1974; *J. Kocka*, Organisierte Kapitalismus im Kaiserreich?, in: *Historische Zeitschrift* 1980. Implicitly it also competes with the perspective of 'managerial capitalism', see *A.D. Chandler*, *The Visible Hand*, Cambridge, Massachusetts 1977.

Keynesian tools for macroeconomic management.⁷ H.J. Puhle argues that organised capitalism is consolidated first when organised labour has been guaranteed a position as an equal social partner, and consequently has been integrated into the national political economy.⁸ As shown by S. Pollard and C.S. Maier, in some countries these events were interlinked and coincided.⁹

Broadly speaking, two interlinked usages developed among the corporatists. One grew out of P. Schmitter's definition,¹⁰ which saw corporatism as an institutionally structured system of interest representation and interest intermediation of functional political and economic interests, where competition and openness among organised interests are restricted. Since the institutional structure was a matter of degree, ideal criteria were developed in order to measure nation-states' level of corporatism.¹¹ Thus it touched the historians' concept of organised capitalism, which also covered interaction between organised interests and state agencies, and resulted in discussion about what separated them.¹² What can be concluded, is that corporatism is not a total system. As argued by H.J. Puhle, it covers only an institutionally structured system of interest representation and interest intermediation within the wider political economic organisation which is being covered by organised capitalism.¹³

7 H.A. Winkler, *Organisierter Kapitalismus? Versuch eines Fazits*, in: H.A. Winkler, *Liberalismus und Antiliberalismus*, Göttingen 1979. However, Winkler now proposed to use the concept *Industriekapitalismus* instead of *Organisierter Kapitalismus*.

8 Puhle 1984, p.173.

9 S. Pollard, *Keynesianismus und Wirtschaftspolitik seit der Großen Depression*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 10, 1984; C.S. Maier, *Preconditions for Corporatism*, in: J. Goldthorpe (ed.), *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*, Oxford 1984.

10 See P. Schmitter, *Modes of Interest Intermediation and Models of Societal Change in Western Europe*, in: Schmitter/ Lehmbruch (eds.) 1979, p.65: "Corporatism can be defined as a system of interest intermediation in which the constituent units are organized into a limited number of singular, compulsory, noncompetitive, hierarchally ordered and functionally differentiated categories, recognised or licensed (if not created by the state and granted a deliberate representational monopoly within their respective categories in exchange for observing certain controls on their selection of leaders and articulation of demands and supports."

11 P.C. Schmitter, *Interest intermediation and regime governability in contemporary Western Europe and North America*, in: Suzanne Berger (ed.), *Organizing interests in Western Europe*, Cambridge 1981; G. Lehmbruch, *Concertation and the Structure of Corporatist Networks*, in: Goldthorpe (ed.) 1984.

12 For a review, see Puhle 1984.

13 Puhle 1984, p.170 f. For a use of corporatism as a wider form of political economic organisation similar to capitalism, socialism or organised capitalism, see J. Winkler, *Corporatism*, in: *Arcives Européennes de Sociologie* 17, 1976; J. Winkler, *The Coming Corporatism*, in: R. Skidelsky (ed.), *The End of the Keynesian Era*, London 1977.

The other usage grew out of G. Lehmbruch's definition,¹⁴ which saw corporatism as a mode for making and implementing public policies. This emphasized the specific process of policy formation, and examined the structures and contents of decision making, bargaining and exchange between state agencies and interest organisations. All commentators stressed that political exchange and concertation of decisions seemed to follow corporatist interest intermediation. Consequently, this "path" has developed into micro oriented studies of informal networks and has also integrated anthropological concepts.¹⁵ Influenced by Claude Lévi Strauss¹⁶ the Austrian political scientist Bernd Marin introduced the concept of 'generalized political exchange' as an analytical tool to examine the logic of policy formation within corporatist networks. He defined generalized political exchange as "the logic of ongoing risky and unsigned transactions between organized, collective actors with functionally interdependent, yet competing or even antagonistic interests, which are not regulated by legal contractual devices".¹⁷

Due attention was paid to corporatism within the labour market, and L. Panitch would restrict the concept purely to labour market relations.¹⁸ Corporatist incomes policy was increasingly regarded as the core field of corporatist policy making. When attempting to combine the institutional approach with the policy formation approach in order to measure nation states' degree of corporatism, corporatist incomes policies were therefore made the most important distinguishing criterion.¹⁹

14 G. Lehmbruch, Liberal Corporatism and Party Government, in: Schmitter/Lehmbruch (eds.) 1979, p.150: Corporatism is "an institutionalized pattern of policy-formation in which large interest organizations cooperate with each other and with public authorities not only in the articulation (or even 'intermediation') of interests, but - in its developed form, - in the 'authoritative allocation of values' and in the implementation of such policies".

15 See contributions in B. Marin (ed.), Generalized Political Exchange. Antagonistic Cooperation and Integrated Policy Circuits, Boulder, Colorado 1990; B. Marin (ed.), Governance and Generalized Exchange. Self-Organizing Policy Networks in Action, Boulder, Colorado 1990. These scholars examined an exchange theory already discussed by Alessandro Pizzorno, Political Exchange and Collective Identity in Industrial Conflict, in: C.Crouch/A.Pizzorno (eds.), The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968, London 1978.

16 C. Lévi Strauss, Les Structures élémentaires de la Parenté, Paris 1949.

17 B. Marin, Generalized Political Exchange. Preliminary Considerations, in: B. Marin (ed.) 1990, p.39.

18 L. Panitch, Recent theorizations of corporatism: reflections on a growth industry, in: British Journal of Sociology 21, 1980; see also C. Crouch, The Politics of Industrial Relations, London 1979; L. Panitch, Trade Union and the Capitalist State, in: New Left Review 125, 1981; contributions in Goldthorpe (ed.) 1984.

19 Lehmbruch 1984.

The Norwegian version of organised capitalism

In the 1970s the Norwegian historian E. Bull used organised capitalism to conceptualise Norwegian history after 1935.²⁰ His thesis was that during the inter-war period leading industrialists tried to organise Norwegian capitalism by means of cartels and other agreements, and were supported by leading policy advisers and policy makers within the central bank and the National Trust Agency (Trustkontrollen). But they did not succeed until the Labour Party entered government in 1935. From then on the Labour government gradually mobilised state power to organise Norwegian capitalism, and attracted support among industrialists, union leaders and important policy advisers. Concluding, Bull states that capitalism was not only being organised, but even brought under control. He emphasized three means that helped bring it under control; private cartellisation and the public regulations of prices; public control over credit and the resulting influence on investment; and cooperative labour market organisations which controlled wages and labour supply.

F. Sejersted, another leading Norwegian historian, also applied the concept of organised capitalism to the same period.²¹ His thesis, which is perfectly compatible with that of Bull, is that the distinctive feature of Norwegian capitalism until 1935 was "lack of organisation". This was due to the absence of a strong industrial bourgeoisie, whose attempts to organise capitalism were ineffectual. Consequently, he agrees that it was the Labour government which introduced organised capitalism to Norway.

There is no reason to abandon the concept of a capitalism significantly organised by the Labour government during the period from 1945 to 1965.²² However, one should not exaggerate the degree and level of control in this organisation, as E. Bull did. The wage drift, which accounted for about 50% of wage growth, is probably the best example. Moreover, a theory of Norwegian organised capitalism must take into consideration the fact that it was increasingly

20 E. Bull, *Fra bøndenes og husmennenes samfunn til den organiserte kapitalisme*, in: O. Dahl et al, *Makt og motiv. Et festskrift til Jens Arup Seip*, Oslo 1975; E. Bull, *Klassekamp og fellesskap*, Vol.13 of *Norges historie*, Oslo: Cappelen 1978; E. Bull, *Norge i den rike verden. Tiden etter 1945*, Vol.14 of *Norges historie*, Oslo: Cappelen 1979.

21 F. Sejersted, *Den norske "Sonderweg"*. Særtrekk ved den norske kapitalismens utvikling, Working paper Nr.37, Senter for teknologi og menneskelige verdier, Oslo 1991.

22 However, since the public sector increased, one could be inclined to apply the concept of state capitalism. Nevertheless, public expenditure's share of GNP remained between 20% and 30% during the period from 1945 to 1965. Consequently, it will not be taken into consideration.

exposed to international competition. This is also important because there are grounds for arguing that capitalist crises disappeared mainly because of an international climate friendly towards sustained export-led growth. Last not least, a theory should also contain a better understanding of the motives driving the main organiser - the Labour government.

In these respects, a historical synthesis of Norwegian post-war political economy developed by the social scientists Ådne Cappelen, Jan Fagerberg and Lars Mjøset can be of great help.²³ Labelled The Norwegian Model, it covers a coherent pattern of national economic policies, including building institutions, developed in response to different structural factors in the Norwegian economy and society. On major points it accomodates some of the criticisms levelled above. Consequently, this paper draws heavily on The Norwegian Model in order to support the thesis of organised capitalism.

The basic political and institutional conditions for Norwegian organised capitalism were laid down in 1935, when two farreaching compromises were made.²⁴ Both accomodate the two criteria mentioned by Winkler and Puhle, which introduce a more "mature" stage of organised capitalism. The Labour Party, having changed from revolutionary socialist to reformist Keynesian during the economic depression, entered into an agreement with the Agrarians in parliament almost at the same time as the national union Landsorganisasjonen (LO) and the national employers federation Norsk Arbeidsgiverforening (NAF) signed The Basic Agreement. These two events initiated a political alliance between agrarian/regional and labour interests and a compromise between labour and capital. The Labour Party retained power from 1935 to 1965. The Basic Agreement implied mutual recognition between organised labour and organised capital. It has been regularly revised every fourth year since 1935, and promotes a

23 Å. Cappelen/J. Fagerberg/ L. Mjøset, Den norske modellen, in: Nordisk Tidsskrift for politisk økonomi 15/16, 1984; J. Fagerberg/Å. Cappelen/L. Mjøset/R. Skarstein, The Decline of Social-Democratic State Capitalism in Norway, in: New Left Review 1990. J. Fagerberg/ Å. Cappelen/L. Mjøset, Structural Change and Economic Policy: The Norwegian Model under Pressure, in: Norwegian Journal of Geography, forthcoming; L. Mjøset, Nordic Economic Policies in the 1970s and 1980s, in: International Organization 41, 1987; J.O. Andersson/ L. Mjøset, The Transformation of the Nordic Models, in: Cooperation and Conflict 22, 1987; L. Mjøset, The Nordic Model never existed, but does it have a future?, in: Scandinavian Studies, forthcoming.

24 For a discussion on long term preconditions for the compromises, which took place in all Scandinavian countries, see G. Esping-Andersen, Politics against Markets. The Social Democratic Road to Power, Princeton 1985.

consensual interaction between NAF and LO. They became social partners in the true sense of the word.

The foundation of Norwegian organised capitalism was the ability of the Social Democrats, i.e. the leaders of the Labour Party and LO, to maintain the alliance between farmers and workers and to maintain the compromise between labour and capital. To maintain these, the Social Democrats had to develop economic policies that responded to structural forces in Norwegian economy as well as sociopolitical forces in the Norwegian society.

Throughout the century the economy had been linked to the world economy by an energy- and capital-intensive export enclave, mainly consisting of shipping, electrochemicals and electrometallurgicals, with rather weak direct linkages to the domestic economy. Apart from energy and labour, input factors were to a large extent imported. Until the 1960s shipowners contracted for and financed most ships abroad. The enclave contributed considerably to the national income, but made a minor contribution to employment. Employment depended on the development of a rather sheltered domestic economy. This was characterised by a low-productivity agrarian sector and a low-productivity industry mainly providing consumer durables, which evolved in the inter-war period and flourished when exposed to American norms of production and consumption in the post-war era. However, due to OEEC membership, EFTA membership and GATT rounds, this sector also became increasingly exposed to international competition, especially in the 1960s. Thus, the Labour government had to pursue an economic policy mix that promoted capital interests by responding to external developments in world markets and world politics. It simply had to adopt a policy of flexible adjustment.²⁵

Simultaneously it had to provide electoral support among labour and agrarian interests within the more labour-intensive domestic sector. Consequently, the strategy was to modernise and organise the domestic sector by incomes from the export enclave.

There can be no doubt that the Social Democrats succeeded. Already during the 1940s the compromise and the alliance developed into a generalized political exchange, resulting in positive sum relations between major organised interests and the Labour government. Organised labour recognised both the private ownership of the means of production, and the principle that profits should not be squeezed. Organised capital recognised both the Labour Party and the LO, and

25 For a theoretical discussion, see *P.J. Katzenstein, Small States in World Markets*, Ithaca 1985.

their objective of modernising the country within a capitalist framework - through organised capitalism.²⁶ The legitimacy of the Labour Party within the labour movement and among agrarian interests was also maintained by gradually building welfare state arrangements and levelling out regional differences. In addition to informal channels, through which organised interests increasingly were brought into public political decision-making, formal corporatist institutions were also built up to support political exchange and consensus.²⁷

Priority was given to the export enclave in order to increase national income. It was regarded as crucial that the factor share between wages and profits remained constant. Ship-owners were given rather unrestrained conditions in order to be competitive on the international market. The industrial policy systematically supported exports. Capital intensive industries, partly state owned, were built up to exploit the comparative advantage of cheap energy. Consequently, exports increased much faster than GNP.

Since the domestic economy was deliberately sheltered from foreign competition, the government was able to build up the institutions and regulations needed to impose sufficient organisation. The policy mix consisted of: 1) A rather tight budget policy to curb inflation and promote public savings. However, this changed gradually during the 1960s, when budget deficits occurred more frequently. 2) A low interest credit policy through commercial banks, state banks and public funds. This promoted a high investment rate in addition to controlling the allocation of the investments. Foreign credit was under heavy control. 3) An ambitious regional policy with the goal of levelling out regional differences. Structural change was promoted in the low-productivity rural areas in order to level out differences between the domestic and exposed sectors. The goal was to juxtapose wages and incomes within the sheltered sector with those in the high-productivity export industry. The government supported the creation of semi-urban industrial centres in the rural areas. By bringing higher productivity into agriculture, spare labour capacity from the agricultural sector could be used to support the industrial centres. The agrarian sector, cartellised during the 1930s, still remained sheltered and subsidised. An important element of this regional policy was the initiation in 1950 of regular negotiations between the government

26 The Labour Party never used Hilferding's term in programs or debates. However, it is clear that the party programs from 1933 on carries a socialist goal similar to that articulated within the German Social Democratic Party in the 1920s by Rudolf Hilferding and Fritz Naphtali. In addition, Keynesianism was also integrated.

27 See *S. Rokkan*, *Norway: Numerical Democracy and Corporate Pluralism*, in: *R.A. Dahl (ed.), Political Oppositions in Western Democracies*, New Haven 1966.

and the two farmers' unions on agricultural subsidies and incomes. 4) Gradually, and increasingly after having built up export industry, universal welfare state arrangements financed by taxation were established.

This policy mix, technically supported by national budgets from 1947, implied a very high degree of governmental control over the economy. This is clearly indicated by the expanding public sector. As the domestic sector was exposed to international competition, the economy had sufficient automatic stabilisers to eliminate the need for counter cyclical measures. The domestic economy remained rather well organised throughout the whole period.

However, there is no doubt that this way of organising Norwegian capitalism carried an element of overload. It established a pattern of systematic inflation, referred to by economists as the Scandinavian model of inflation. This model is characterised by cost-push inflation in the sheltered sector, but not in that sector exposed to international competition.²⁸ The theory is that the exposed sector adjusts to a change in world market prices by increasing productivity, and thus keeps the factor share between capital and wages constant. Due to inter-sectoral levelling out arrangements such as a solidaristic wage policy (solidarisk lønnspolitikk), the sheltered sector is affected by the same cost-push. However, the sector is not able to increase productivity proportionally, and consequently must increase prices. Thus, as indicated by E. Bull, price- and incomes policies became the hallmark of Norwegian organised capitalism.

Incomes policy - definition, context and historiography

Collective wage and labour conditions within the OECD countries were usually determined by autonomous bargaining between labour market organisations, which had the capacity to implement strikes and lock-outs to support their wage policies. In Norway the bargaining between the LO and the NAF usually took place every second year. However, as a result of clauses attached to the consumer price index, some bargaining took place more often. Both LO and NAF were well organised and had a comparatively high degree of membership (above 70%). Furthermore, they had both built up a representational monopoly within each catchment area. Wage policy formulation was centralised within both organisations. Wage negotiations however, could be carried out at industry level. In addition, there was bargaining over wages also at plant level, over which the two organisations had far less influence.

²⁸ See *O. Aukrust*, Inflation in the Open Economy, in: *L.B. Krause/W. Salat (eds.)*, *Worldwide Inflation*, Washington D.C. 1977.

Incomes policy is commonly used to cover those strategies which governments use to combat inflation generated by wage demands. Incomes policies could be directed towards either influencing the decision making of the labour market organisations - often referred to as consensual incomes policy - or simply to take away their right to decide - often referred to as compulsory incomes policy. The last category means direct state control over the collective wage determination by constraint, and can be regarded as incompatible with international law.²⁹ The first category on the other hand, means that the labour market organisations voluntarily impose self-restraint by some sort of understanding with the government. Thus it attracts the term corporatist.³⁰ Corporatist incomes policy is defined as a policy where the government goes beyond an exclusively parliamentary role and intervenes in the bargaining system. By using resources under its control the government gains influence in the wage policy formulation of the labour market organisations before the bargaining rounds, as well as in the policy implementation during the negotiations, and consequently the outcome of the bargaining rounds. The objective is to make the labour market organisations voluntarily impose self-restraint by offering political exchange.

Consequently, it is not at all surprising that corporatist incomes policies have been found to take place in those countries which obtain a high degree of corporatism in terms of monopoly representation and centralisation among organised interests.³¹ Obviously, political exchanges are much easier to mediate in these conditions than under pluralist systems. It is not surprising that corporatist incomes policies and corporatist institutions have been found to correlate with countries where Social democratic parties have played a dominant role in government.³² The links between unions and Social democratic parties are often close. They can thrust each other, and it is in the interest of both to enter into political exchanges. Last not least, leading corporatist scholars have argued that corporatist incomes policies transfer potential conflicts and friction from the

29 ILO-convention nr.98: Right to Organise and Collective Bargaining Convention, 1949. European Social Charter of 18. October 1961.

30 Maier 1984; Gary Marks, Neocorporatism and Incomes Policy in Western Europe and North America, in: Comparative Politics 17, 1986.

31 Lehbruch 1979; Schmitter 1981; Lehbruch 1984.

32 Maier 1984; D. Cameron, Social Democracy, Corporatism, Labour Quiescence, and the Representation of Economic Interest in Advanced Capitalist Society, in: Goldthorpe (ed.) 1984; J. Goldthorpe, The End of Convergence. Corporatist and Dualist Tendencies in Modern Western Societies, in: Goldthorpe (ed.) 1984; Marks 1986.

interorganisational to the intraorganisational level.³³ Corporatist incomes policies face free-rider problems as well as opposition among militant fractions within the organisations. However, these are easier to cope with as long as the organisations involved are not faced with competitive organisations.

Norwegian historiography reveals that the government heavily influenced wage determination during the reconstruction phase of the 1940s. However, there has been a tendency to reduce this influence during the 1950s and early 1960s. Certainly, historians and social scientists have given scattered glimpses of how the Labour government tried to influence collective bargaining. But, these attempts have been regarded as pure ad-hoc attempts and not as a reflection of a specific and coherent incomes-policy strategy.³⁴ The authors of the Norwegian Model share the same viewpoint.³⁵ They contend that the leaders of LO and NAF were able to achieve a class compromise on their own within the framework of bipartite negotiations.

Another protagonist of this viewpoint is the Swedish political scientist Nils Elvander,³⁶ who contends that a coherent incomes policy was totally absent in the 1950s. According to Elvander the first generation of incomes policy occurred in the 1960s and was a so called 'nominal incomes policy'. This was characterised by information and persuasion campaigns from the government. The government did not participate directly in the bargaining process by means of sanctions or economic offers. Instead, it built up institutions within which it could persuade and inform the leaders of the labour market organisations. In the 1970s, however, the government became an active participant in the negotiations and gave economic offers to LO in exchange for reduced wage demands as part of comprehensive stabilising agreements. According to Elvander, this was the second generation of

33 L. Panitch, *Social Democracy and Industrial Militancy: The Labour Party, the Trade Unions and Incomes Policy 1945-1974*, Cambridge 1976; L. Panitch, *The Development of Corporatism in Liberal Democracies*, in: *Schmitter/Lehmbruch (eds.)* 1979; *Panitch* 1981; *Lehmbruch* 1979; C.F. Sabel, *The Internal Politics of Trade Unions*, in: S. Berger (ed.) 1981; *Schmitter* 1981; P.C. Schmitter, *Reflections on Where the Theory of Neo-Corporatism has gone and where the Praxis of Neo-Corporatism may be going*, in: *Lehmbruch and Schmitter (eds.)*, *Patterns of Corporatist Policy-making*, London 1982; P. Lange, *Unions, Workers and Wage Regulation: the Rational Bases of Consent*, in: *Goldthorpe (ed.)* 1984.

34 O. Aukrust, *Etterkrigens økonomiske politikk*, in: *Central Bureau of Statistics, Norges økonomi etter krigen*, Oslo 1964; *Bull* 1979; T. Bergh, *Storhetstid 1945-1965*, Vol.5 of *Arbeiderbevegelsens historie i Norge*, Oslo 1987; Å. Cappelen, *Inntektspolitikken i Norge i etterkrigstida*, in: *Vardøger* 11, 1981.

35 See footnote 23.

36 N. Elvander, *Inkomstpolitikk i Norden*, in: K. Nielsen/O.K. Pedersen, *Forhandlingsøkonomi i Norden*, Oslo 1989.

incomes policy. Because it implied specific economic contributions from the government, he labelled it 'real incomes policy'.

Four Propositions on Norwegian Corporatist Incomes Policy

The first proposition is that throughout the whole period from 1945 to 1965 the Labour government had a precedential right to influence the wage policies of NAF and LO. This led to a coherent pattern of tripartite decision-making. By influencing both organisations' policy formulation as well as negotiations, the government also influenced the outcome of the bargaining rounds. Neither LO nor NAF kept the government outside the bargaining process, but regarded its presence as necessary.

The second proposition concerns the long-term interests of the three actors. This precedential right was a result of the fact that the Labour government, LO and NAF shared sufficient common goals concerning long-term national economic issues and long-term social welfare arrangements. Within the framework of an economy increasingly exposed to foreign competition, all three regarded that it was crucial to control wage increase if superior national economic goals such as economic growth, full employment, a low inflation rate and universal welfare arrangements were to be reached. Thus, all three shared common expectations of future behaviour by the other participants. This explains their cooperative attitude. LO agreed on a wage policy of restraint in exchange for the future construction of the welfare state and an economic policy directed towards maintaining full employment. NAF agreed on cooperative measures in exchange for a governmental policy which restrained cost-push and supported private investments. One could say that the main actors were bound together by a generalised political exchange, sustained by the Social democratic will to promote an organised and modernised capitalism.

The third proposition concerns the short-term interests of the three actors. They were not only apprehensive of the obstacles which could threaten the moderate wage policies they pursued in the short term, but also shared a mutual concern about how these threats could be overcome. Because of sustained pressure on the labour market during the whole period, local unions and individual LO-members within high-productivity industries were inclined to pursue offensive wage demands while the employers tended to submit to their demands. The collective wage policies of LO and NAF therefore were policies of restraint, and, consequently carried a potential for intraorganisational opposition. The situation was especially difficult for the LO-leadership, which based its legitimacy on being an efficient interest organisation that could maximise short-term interests of its

members. Despite having a representational monopoly the LO-leaders were always confronted with the fundamental dilemma: how far could it pursue a policy of containment without damaging its image as an interest organisation? Both the NAF-leaders and the Labour government were fully aware that the LO-leaders were confronted with this dilemma and the different collusion-games and collusion-rhetorics that followed from it. Consequently, the three parties were usually able to predict each others' intentions and initiatives. Thus, the bargaining system had its own predictable short term semiotics, coloured by common goals and common understanding of the obstacles. Out of the common apprehension of intraorganisational dilemmas within LO emerged a strategic model for exchange. This gave direction to the outcome of the negotiated solutions as well as justifying centralised tripartite concertation directed towards restraint.

The fourth proposition concerns the specific logic of this corporatist incomes policy. The logic can be characterised as a Hobbesian social contract³⁷ ("Commonwealth by institution"), in which LO and NAF voluntarily gave up sovereignty to the Labour government ("the Sovereign") in order to get sufficient mutual trust on the interorganisational as well as the intra-organisational level. With a government that perceived the fundamental dilemmas of the LO-leaders, and was dedicated to promoting cooperative and non-opportunistic behaviour, both the LO-leaders and the NAF-leaders realised that a more controlled and predictable bargaining system would evolve, which again would give the two leaderships confidence to handle intraorganisational opposition against restraint. Both leaderships acknowledged that any alternative could develop into "a war of all against all", and thereby make their lives "solitary, poor, nasty, brutish and short". The strategic model which gave direction for negotiated solutions can be regarded as the core of the social contract. Firstly, because it let prices, which by means of subsidies was under governmental control, be the deciding factor in influencing additional wage increases. Secondly, because implementation of the model gave the government substantial influence on tripartite policy formation. Thus, there was a clear functional link between social contract bargaining and the inflation brought about by the Norwegian version of organised capitalism.

37 T. Hobbes, *Leviathan* (1651) Penguin Classics, London 1985.

Empirical evidence³⁸

1935 to 1940: introduction of corporatist incomes policy

During the deflationary period of the 1920s and early 1930s the relationship between LO and NAF had been rather antagonistic. This changed after the two far reaching compromises established in 1935. The Labour Party in office and the Basic Agreement laid the foundations for discourse and interaction between the Labour government, organised labour and organised capital which gradually promoted the propensity for macroeconomic and macropolitical cooperation.

The ties between the Labour party and LO had always been strong. LO shifted immediately towards a more moderate wage policy as soon as the Labour party entered office, and was inclined to pursue a wage policy of restraint throughout the 1930s. In its initial programme statement the government stated that profits should increase. The NAF-leadership saw that both the Labour party and LO were inclined to support a wage policy of restraint, and was inclined to cooperate. Thus, the 1930s saw increasing moves towards consent between the three leaderships.

Although decreasing from 1934, unemployment was still rather high. Almost 20% of all union members were still unemployed in 1937. Therefore, local wage demands and wage drift due to labour demand represented no serious threat. The major problem which the leaderships faced, was the LO-members' reluctance to pursue its leadership's restraint due to lack of trust. This lack of trust had been sustained during the preceding antagonistic period. It became obvious after many wildcat strikes in 1936 and during the bargaining round in 1937, when a high number of agreement proposals were voted down in the ballots. In 1938 the Labour government reintroduced compulsory arbitration to avoid strikes, a measure which at the time was associated with bourgeois incomes policies.

During the late 1930s there was therefore a lag between the leaders' ambitions and those of many of the LO-members. The rank and file discourse was still coloured by the lack of trust that had been systematically sustained throughout the 1920s. The policies of the Labour government were not sufficient to overcome this.

³⁸ This survey is mainly based on *H.O. Frøland*, *Korporativt kompromiss gjennom korporativ konsert. Tariff- og inntektspolitikk i LO-NAF området 1950-1965*, Diss., Trondheim 1992.

1945 - 1950: consolidation of social contract bargaining

Unemployment disappeared rapidly during 1945. Contrary to the 1930s, the labour market from 1945 was characterised by a sustained demand surplus. Consequently, national wage restraint continually faced the problem of local market forces.

Nevertheless, the interaction and discourse which evolved in the late 1930s gained extra momentum during the late 1940s. This was not least due to the fact that the lag between the LO-members and its leadership disappeared. Three factors contributed to eliminate this lag. From 1938 the leaders of the Labour Party and LO led a successful campaign within the LO to persuade members that the interests of the labour movement were now identical with the interests of society. It was greatly assisted by the feeling of national unity generated by the Second World War and the need for reconstruction. But not least, it was caused by the Labour government's commitment both to control the economy and to level out the short term burdens during reconstruction.

Inflows and outflows of commodities as well as currency were strictly controlled. Government bodies intervened heavily in the domestic allocation of input factors. A government body, The Directorate of Prices, determined prices and profits up to 1954. Dividends were controlled until 1960. Until 1953 all collective wage settlements could be determined, and most important bargaining rounds were determined, by an arbitration court. By exerting control over the economy the government overcome what has been called the collective action problem.³⁹ Extensive control gave few options for free riders, and the important collective actors of Norwegian society joined forces during the first years of reconstruction. The government created a national corporatist institution, The Economic Cooperation Council, chaired by the prime minister and with representatives from all important interest organisations, to promote, maintain and legitimise consensus. Collective actors were inclined to enter risky and unequal exchanges in the short term because they had trust in long-term benefits. Both the leaderships of LO and NAF accepted this heavy control, and had during the war-time years in exile even played a decisive role in planning it.

Having overcome the free rider problem, it was much easier for the LO-leadership to get support from its members for a policy of wage restraint. An argument against restraint in the late 1930s had been that the profits earned by

³⁹ For the classic theoretical discussion, see *M. Olson jr.*, *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, Mass. 1965.

restraint would be used as dividends and not for productive investments. This was now overcome by governmental control. Simultaneously the government heavily subsidised consumer prices. Consequently all wage increases meant increases in real terms. Most LO-members therefore had no serious problems with accepting the outcome of the bargaining rounds as well as the arbitration awards.

The Social Democratic leaders undoubtedly gained legitimacy throughout the late 1940s. Both the Labour Party and LO greatly increased their memberships. Both leaderships recognised their legitimacy, and it encouraged them to maintain the centralised wage policy of restraint, partly coordinated with the NAF-leaders. Policy formulation as well as the negotiations were mainly coordinated on an informal basis. However, it also took place within the joint commissions between LO and the Labour party as well as the Economic Cooperation Council. Usually, the NAF-leaders were brought into the concertation at a later stage.

Through the discourse of this tripartite policy circuit, characterised by incrementalist coordination of decisions rather than by one big strategic decision, the three participants built up a stable mutual trust. As argued by Niklas Luhmann, once it has been effected trust activates mechanisms that reduce uncertainty and social complexity.⁴⁰ The emergence of such trust helped them overcome uncertainty and ambiguity concerning their own tripartite interaction as well as making them sufficiently confident to enter risky transactions directed towards restraint, that could have provoked opposition within their organisations.

On the cognitive level a common strategic model, which gave directions for negotiated solutions and justified restraint, was formed by this discourse. It consisted of three complementary components; "the idea of a wage frame" which linked wage increase to productivity; a "solidaristic wage policy" which gave priority to low income earners at the expense of high income earners; and finally "subsidies directed on consumer prices".

The idea of the wage frame was formed as part of the "macroeconomic fight against fictions" by the Oslo-school of economists during the 1930s, and was launched by the Minister of Finance Erik Brofoss in his first budget speech in 1946. It implied that wages should be related to productivity in order to avoid inflation. Consequently it accommodated NAF. When implemented in accordance with productivity within a specific industry, it carried no threat at all to capital interests. However, it was usually perceived as a macroeconomic quantity. The wage frame was never defined as a specific quantity, but legitimised during all bargaining decisions that were directed towards limiting additional wage increases.

40 N. Luhmann, *Trust and Power*, New York 1979.

The idea of the solidaristic wage policy was developed within the Swedish LO in 1937, and was used as a term by Norwegian LO-leaders from 1938. In short, a solidaristic wage policy implied that wages in low-productivity industries could increase above the limits set by productivity. Consequently, the pursuit of a solidaristic wage policy meant giving priority to low income workers. All collective wage agreements in the 1940s gave priority to low income workers.

The implementation of the solidaristic wage policy presupposed that the wage frame was defined as a macroeconomic quantity.

If workers in low-productivity industries obtained a wage increase above the national average, this would have to be offset by wage restraint for high-productivity workers. Since the low-income unions did not have the power to implement this policy on their own, central coordination was necessary. Thus, the solidaristic wage policy legitimised the centralised decision-making needed to pursue a policy of restraint.

The solidaristic wage policy carried a potential for intra-organisational protest both for NAF and LO. The NAF-members within low-productivity industries, such as the textile and food industries, could oppose the solidaristic wage policy since it forced them to pay a higher cost for restraint than the high-productivity industries. Correspondingly, LO-members within the high-productivity industries, such as the engineering and chemical industries, could feel they were expected to sacrifice too much. Nevertheless, both leaderships were willing to pursue the solidaristic wage policy. They felt that the organisational costs were offset by the benefits. As long as levelling out was dominant within the collective self-image of the labour movement, a solidaristic wage policy pursued within the wage frame made a policy of restraint difficult to criticise. Criticising such a policy simply meant opposing the policy of levelling out.

Despite strong control over wages and prices, the government had to grant the companies price increases. Subsidies were therefore regarded as necessary in order to keep consumer prices stable. The policy of subsidising consumer prices had been implemented during the First World War, but played a minor role in the inter-war period. From 1945 the government poured considerable subsidies into the economy on an ad-hoc basis, so that in 1949 they accounted for about 25% of total public expenditure. Thus, the consumer price index remained constant between 1945 and 1950.

Keeping consumer prices down by means of subsidies had an important function, which was closely connected to the intraorganisational problems partly created by the solidaristic wage policy. Because of the LO-members' right to finally sanction the negotiated agreement proposals by a ballot, the LO-leaders

never knew whether the wage frame and the solidaristic policy sufficiently legitimised a wage policy of restraint, or whether the members would vote the proposals down. This right had been hardened by resistance to the bourgeois state's attempts to restrict union power during the preceding antagonistic period, and could not be taken away. Consequently, it was necessary to reduce uncertainty in general, but especially during the ballots. The LO-members had to be given reliable guarantees that prices would remain stable, and the only way to establish such trust was by the consistent subsidising of consumer prices.

To conclude, these three complementary components made it possible for the three leaderships to balance a policy of wage restraint on the one hand and intraorganisational peace and quiet on the other. To achieve this, subsidies became the most important parameter of the government's incomes policy. Thus, this strategic model anchored the social contract bargaining process. There was few barriers against such subsidisation within the ideology of the Labour government. On the contrary, it found subsidisation an additional advantage because it gave opportunity to influence electoral behaviour.

1950 - 1951: social contract bargaining under pressure

The devaluation of the Norwegian krone against the dollar in September 1949 led to a rise in prices for imports, which was particularly severe because of the high import rate and the reduced control caused by OEEC membership. To maintain the price level from 1945 would cost far too much, and the government acknowledged that it had to release some of the pressure.

Because of the general inflationary pressure in the economy the government wanted to let prices increase without giving the workers full wage compensation. As part of a contractive policy it should not cover the price explosion by subsidies. However, because the government wanted to control prices until the Parliamentary election in 1949, it let prices go in 1950. Consequently, this led to difficult bargaining rounds in 1950 and 1951.

The LO-leaders as well as the NAF-leaders were confident in their accumulated legitimacy achieved during the past five years, and Prime Minister Einar Gerhardsen received support from both for the idea of restraining additional wage increases despite the price explosion. By means of a tripartite concertation of policy implementation the three leaderships succeeded in bringing forward a moderate wage agreement which lacked subsidies with a minimum of intraorganisational disturbances. The decisions were legitimised by support from

the Economic Cooperation Council, and the results of the ballot clearly indicate that the LO-members gave support to their leaders.

However, two governmental decisions decreased trust and created friction among the three leaderships during 1951. Because of the outbreak of the Korean war the government felt obliged to increase the budget grants for defence. To finance these it decided to raise purchase tax despite having guaranteed the LO-leaders that this not would take place, and the LO-leaders felt cheated. To help bring the 1950 wage agreement through the inflationary shock, the government had promised the NAF-leaders that companies should be allowed to transfer the extra wage costs of the new agreement on to prices. But as soon as the agreement was decided, the government opted to freeze prices. Consequently the NAF-leaders also felt cheated.

In the 1951 bargaining round the government wanted to restrain compensation to workers for price increases, and Prime Minister Gerhardsen wished to solidify previous years' concerted decision-making into one comprehensive operation. As mentioned above, the two governmental decisions had led to decreased trust and loyalty among the three leaderships. Neither LO nor NAF was willing to recommend a moderate wage agreement for their members despite the fact that Prime Minister Gerhardsen this time offered subsidies as part of the agreement. They both feared that the same degree of restraint as in 1950 could provoke intraorganisational revolt. Friction also occurred within the Economic Cooperation Council, which consequently did not function as smoothly as it had during the 1940s. The government therefore decided to take the 1951 bargaining round to the Arbitration court. The LO- and NAF-leaders, who still acknowledged the need for wage restraint, gave the government tacit support. However, in order to hide this from their intraorganisational critics, they publicly expressed disagreement.

This lack of trust resulted in a situation where policy-makers both within the Labour Party and the two labour market organisations tended to question centralised social contract bargaining. The most obvious result was the common rejection of Prime Minister Gerhardsen's offer to give subsidies as part of the agreement in 1951. Another manifestation was that the agreements in 1950, as well as in 1951, did not contain special additional wage increase for low-income workers, as they did in 1948 and in 1949. The general apprehension was that social contract bargaining would hamper productivity growth.

The decreasing trust between the leaderships in a situation with sustained inflation, combined with the underlying questioning of social contract bargaining, led to a change of leadership within the Labour government in the autumn of 1951.

1952 - 1954: the unsuccessful transformation policies

The change of government reflected the underlying differences within the labour movement with regard to social contract bargaining. The new government, with Oskar Torp as Prime Minister, was not as sympathetic towards such bargaining as the previous one had been. Its intention was to transform the system. Centralised social contract bargaining should be replaced by a decentralised bipartite system in which LO and NAF acted as partners. Consequently bargaining arrangements should be much less dependent on governmental influence.

This implied a radical departure from the cognitive model that through the late 1940s had given an impetus for decision-making. The wage frame, which had been regarded as a macroeconomic quantity however imprecise, was now to be defined on individual industry levels, and the wage agreements should correspond with the wage frame of different industries. Consequently, the bargaining rounds should be carried out at individual industry level and a greater part of the policy implementation were to be transferred to lower levels within the organisations. Less priority should be given to the solidaristic wage policy. Subsidies or other economic resources granted by the government should no longer influence the outcomes of the bargaining rounds so strongly. Consequently, transformation policies gave far more opportunities for decentralised decision making and market preferences. The government did nothing to keep the Economic Cooperation Council alive. It gradually died because it was no longer needed to legitimise tripartite social contract bargaining.

The intention of transforming the bargaining system was very ambitious. It rested on increasing confidence in two factors which the leaderships had distrusted during the 1940s. Firstly, there was a belief that more market-oriented wage agreements and decentralised policy implementation would lead to increased productivity and stable prices. Secondly, there was a belief that the legitimacy of the LO-leaders was so strong that they would be able to maintain control of the organisation. Furthermore, despite reduced control over policy implementation, both the leaderships of LO and NAF still had the right to formulate overall wage policies.

Both leaderships approved the new government's intention to transform the bargaining system. The NAF-leaders now believed they could have their "cake and eat it" because they could avoid the intraorganisational problems caused by the solidaristic wage policy. The LO-leaders supported the new policies despite resistance among its low income unions. An important motive was alleviate the intraorganisational problems caused by frustrated high-income members who were

provoked by the solidaristic wage policy. Naturally, the LO-leaders received support from the high-income unions. In fact, these were a main force causing the change within LO.

However, all three leaderships soon realised that this would increase national economic costs since the LO-unions as well as their members would pursue offensive wage policies without meeting effective counterforces from their employers' associations. Free-rider mechanisms would make an impact during the negotiations, and thus torpedo the different wage frames. Such an offensive wage policy was not only incompatible with stable prices, but would also lead to intraorganisational frictions and labour-labour bargaining⁴¹ as well. The three leaderships acknowledged the difficulties in carrying out the transformation policies. But they solved the dilemma by implementing the transformation policies on the surface in order to "educate" the members within both organisations to master implementation of moderate wage policies. At the same time they influenced the different policy implementations as much as possible behind the scenes. Therefore the bargaining rounds both in 1952 and 1954 were carried out at industry level. Neither in 1952 nor in 1954 did the government offer subsidies as part of the agreements. However, the three leaderships coordinated policy formulation before each bargaining round in order to narrow the options of the decision-makers at industry level. Before both bargaining rounds the LO-leaders gave priority to a solidaristic wage policy. Before the 1954 bargaining round they also gave priority to general demands covering all members. These priorities legitimised central level participation directed towards containment during the negotiations. Of equal importance for the outcome were the decisions in both years of taking the initial bargaining round to an arbitration court. In 1952 as well as in 1954 arbitration awards established a reference point for all subsequent bargaining rounds which put the additional wage increase within the defined level of the wage frame. It was therefore relatively easy for the leaderships to influence the outcomes of the subsequent bargaining rounds despite being carried out at industry level. Thus, both bargaining rounds could be characterised as intraorganisational collusion games.

The tacit, but fundamentally important, condition during this period of transformation policies, was that price pressure would be offset by productivity increases. As mentioned above, this was in fact the fundamental theory underlying the transformation policies. The theory was not redeemed in 1952 or in 1954. On

⁴¹ For a discussion on the mechanisms, see *J. Elster*, Wage Bargaining and Social Norms, in: *Acta Sociologica* 32, 1989.

both occasions consumer prices exploded after the parties had agreed on rather moderate wage agreements, provoking revolt among LO-members. On both occasions the LO and the Labour government regarded this as a joint concern and entered discussions on how to solve the problems. The LO-leaders wanted the government to provide in subsidies in order to stop the revolt. In the autumn of 1952 the government subsidised food articles, and thus stabilised the consumer price index. The government attached these subsidies to an agreement concerning the 1953 bargaining round. It wanted to avoid the 1953 bargaining round since there was to be a Parliamentary election that year. The LO-leaders agreed to forego this bargaining round in exchange for subsidies and tax reductions. However, when the same demands were presented in the autumn of 1954, the government argued that ad hoc subsidisation was incompatible with the ambition of transforming the bargaining system. Consequently, it refused subsidisation despite demands both within LO and the Labour party.

The level of consumer prices had been regarded as the responsibility of the government during the whole transformation period. The Torp government lost the confidence of the labour market organisations because of the two price explosions as well as the intraorganisational friction they provoked. The government's intention to transform the bargaining system also lost attraction within both labour market organisations as well and the Labour Party. Firstly, since prices did not remain stable, the basic theory on which the transformation policies rested was increasingly questioned. Secondly, the leadership of LO wanted to regain its steadily decreasing intraorganisational control. Thirdly, the apprehension spread that Norwegian industry had lost its competitive force. When during the autumn of 1954 the government refused to control the price index through subsidies, the protagonists of social contract bargaining within the Labour party regained control, and resulted in a new change of leadership within the Labour government in the beginning of 1955. Thus, the transformation policies were finally abandoned.

1955 - 1965: the renaissance of social contract bargaining

The leading protagonist of social contract bargaining, Einar Gerhardsen, again became Prime Minister. He had been rather sceptical towards transforming the bargaining system because of the reduced control it implied. During the joint discussions between the LO-leaders and the government in the autumns of 1952 and 1954 he had argued for a return to social contract bargaining. The experience of reduced order and control caused by the more decentralised policy

implementation during the period of the Torp government had made the leaders of LO and NAF support a change, which led to the renaissance of social contract bargaining from 1955 to 1965. Again it became a common goal to increase the relative significance of the collective wage agreements at the expense of rank and file bargaining (wage drift). Decentralised intraorganisational levels and market preferences were to be controlled in order to impose restraint. Centralised tripartite concertation of policy formulation as well as of policy implementation made an impact during the whole period. From 1956 onwards the government also tried to bring the farmers' union, which negotiated directly with the state on farmers' incomes, into this concertation. However, the government did not succeed until the mid 1960s.

As previously the concertation often took place informally, and especially within the joint cooperative institutions of LO and the Labour party. The government, however, tried to give the concertation and exchanges a formal institutional framework because this would strengthen the legitimacy of the concertation. Since the Torp-government had let The Economic Cooperation Council die slowly, there was no formal institution that could strengthen the legitimacy of centralised and concerted decision-making directed towards restraint. However, in 1962, the government succeeded in creating a new corporatist institution, the so-called Contact Committee, within which most exchange formulations took place in the following years. Before 1962 institutional arrangements were created on an ad-hoc basis. Before the 1956 bargaining round the concertation of policy formulation took place within a corporatist committee that was appointed to discuss the future policy of subsidisation. During the same bargaining round the policy implementation was concerted within an ad-hoc committee presided over by the Minister of Finance. During the bargaining rounds of 1958 and 1961 the concertation took place wholly on an informal basis.

Before all bargaining rounds the three parties coordinated and formulated their goals, so that exchanges directed towards restraint could take place. The exchanges were once again rooted in the strategic model formed during the 1940s; the 'wage frame', a 'solidaristic wage policy' and 'subsidies directed towards consumer prices'. The wage frame was defined as a macroeconomic quantity throughout this period. It still remained imprecise, but nonetheless continued to legitimise restraint. Most wage agreements gave priority to low-income workers. General questions concerning all LO-members were also included in the agreements. Both priorities legitimised central coordination. Combined with the idea of the wage frame this legitimised restraint. The leadership of NAF accepted such a policy, and undertook the responsibility to control its low income industries

while the leadership of LO undertook the responsibility of controlling its high-income members. As in the 1940s, this alone was not enough to control the high-income members of the LO. Consequently subsidies were regarded as necessary to reestablish trust between LO-members and the government.

During most bargaining rounds the government offered subsidies as part of the agreements. The starting point for all bargaining rounds was to find the relative distribution between additional wage increase and subsidies. Both in 1956 and 1958 the government originally wanted to negotiate only on subsidies and not on additional wage increase. Thus, all bargaining outcomes consisted of both additional wage increases and subsidies. However, the subsidy component was not always explicitly incorporated into the agreement. In 1956 and in 1963 on the other hand, it was incorporated into proposals which were subject to ballots.

The government guaranteed real wage increases during the periods covered by collective agreements, and thus avoided additional bargaining rounds attached to price index clauses. It appointed a committee of senior civil servants to monitor the consumer price index, and report directly to the Prime Minister. As in the 1940s, it manipulated the consumer price index by increasing subsidies when the price index approached the level where LO could demand new agreements. Since the cycle of the bargaining rounds were usually synchronised with the general election cycle in order to avoid bargaining rounds in election years, it also gave the government an opportunity to keep prices stable during the latter.

However, the heavy subsidisation required to control the consumer price index had political as well as financial costs. Consequently, as in 1950, the government sometimes had to reduce subsidies, and create inflationary shocks. This was always done in combination with the bargaining rounds, and was consequently subject to negotiations with NAF and LO. Thus, the Labour government was able to determine that inflationary shocks did not influence electoral behaviour.

Furthermore, policy implementation was concerted. The objective was to bring about agreements covering all LO-members in one comprehensive and centralised operation. Offering subsidies as part of the agreements and keeping consumer prices stable during the agreement periods resulted in the acceptance of wage restraint. Nonetheless, although the low-income industries within NAF opposed the solidaristic wage policy, the perennial problem confronting the leaderships was the high-income groups within LO. Demands for decentralised policy implementation and less government intervention derived from its interests for additional wage increase. Consequently, the high-income fraction insisted on industry level negotiations. In addition to accusing the LO-leaders of not pursuing its interests, the high-income member justified their demands by appealing to

democratic principles. Central decision-making over the heads of the members was labelled undemocratic. Although the LO-leaders opposed this criticism by appealing to solidarity, they were not in control of the high-income group. And because all negotiated wage proposals were subject to ballots, the LO-leaders could not consistently pursue a policy of restraint implemented in one comprehensive operation. Thus, the bargaining rounds of 1956, 1961 and 1964 were accomplished at industry level. This implied reduced control of the outcome although tacitly the process was influenced by central level decision-making. Only the bargaining rounds in 1958 and 1963 were carried out in one centralized and comprehensive operation.

The policy of wage restraint also attracted less support during the ballots. During the bargaining rounds of 1956 and 1961 the LO-leaders lost control, and there were strikes in many industries. In 1964 the fear of the proposals being voted down by the ballot caused the LO-leaders to bring the bargaining round before an arbitration court. Within the shelter of the arbitration court, which also had representatives from LO and NAF, the leaders carried on the bargaining. Thus, the arbitration award was in fact a bargained agreement not exposed to ballot.

In the late 1950s the LO-leaders realised that the continuing policy of wage restraint resulted in a reduction in LO membership. Consequently, the LO-leaders' propensity to give in to the demands of the high-income group increased. Industry-level bargaining rounds which gave the LO-members a greater feeling of handling their own labour conditions were regarded as necessary to halt decreasing support. In the first half of the 1960s it even led LO-leaders, especially the leader Konrad Nordahl, to question the validity of the solidaristic wage policy. However, since this questioning was met by a counterforce from the low-income group within LO, the questioning was never implemented.

To sum up, the corporatist incomes policy never found the degree of support at rank and file level which it had during the 1940s. The high-income group within LO represented a continuing counterforce against centralised and comprehensive operations policies of restraint. It simply opposed social contract bargaining. Thus, the three leaderships could not maintain the control they wanted. However, despite the fact that policy implementation occasionally had to be negotiated at industry level, the system was still characterised by social contract bargaining.

Concluding remarks

Despite the fact that corporatism and organised capitalism have never been precisely articulated nor attracted common scholarly support, they have both been applied in this paper.

It has been argued that the Labour government took the economic and sociopolitical structure as a starting point, and pursued a coherent policy mix in order to organise Norwegian capitalism. This policy mix reflected a desire to maintain a compromise between labour and capital and an alliance between labour and agrarian interests. The government promoted the export enclave in terms of flexible adjustment and a constant factor share between wages and profits. It supported modernisation of the domestic sector in order to level out regional differences. Due to the desire for levelling out, this resulted in a type of inflation caused by the sheltered domestic sector. Thus, price- and incomes policies became a hallmark of the Labour government's ambitions.

Both price and wage determinations were joined to a specific corporatist incomes policy - labelled social contract bargaining.

The network oriented concept of corporatist policy formation was then applied in this paper, as a tool to study the Labour government's specific incomes policy. Thus, it gave evidence that scholars have underestimated the role of the Norwegian Labour government in the bargaining system during the period.

Having first demonstrated how a corporatist incomes policy came into being in the 1930s, the paper subsequently showed how after 1945 it developed into an unwritten social contract, which gave the government influence in the outcome of the bargaining rounds. From 1935 to 1965 the LO-leaders were willing to impose self-restraint in exchange for full employment and universal welfare arrangements.

The control of wages and prices was reached through a coherent tripartite concertation of policy formulation as well as policy implementation between LO, NAF and the government. In order to support wage restraint among the rank and file during the ballots, the government either created or promised subsidies. Consequently, LO and NAF bargained over subsidies almost as much as over additional wage increases. Thus, the government could regulate inflation as well as additional wage increases. And as long as the bargaining rounds did not take place in those years which had parliamentary elections, the government could release prices if the LO-leaders were not able to restrain their members. This caused a knock-on effect in the consumer price index. Prices remained stable during election years. Inflationary shocks were created in connection with the bargaining rounds.

Furthermore, the government built up corporatist institutions to support corporatist interest intermediation in general and to legitimise corporatist incomes policy in particular.

During the period of the Torp government from 1952 to 1955 however, the leaderships wanted to transform the bargaining system. As part of the transformation policies the government tried to reduce the significance of subsidisation. Consequently, the bargaining system immediately experienced problems. The paper also argues that the high-income fraction within LO increasingly resisted the restraints imposed by its leaders. This leads one to believe that the resistance would have been far stronger without the heavy role of governmental subsidisation. Thus, the compromise between labour and capital and subsequently the organisation of Norwegian capitalism, would have been characterised by far more friction without the corporatist incomes policy - social contract bargaining.

Die Diffusion der Dampfmaschine in Preußen um 1830

Von Ralf Banken (Frankfurt/Main)

"Also, wat is en Dampfmaschin?
Da stelle mer uns janz dumm.
Und da sage mer so:
En Dampfmaschin, dat is ene
große schwarze Raum, der hat hinten
un vorne e jroße Loch. Dat eine Loch,
dat is de Feuerung und dat andere
Loch, dat krieje mer später."¹

I. Vorbemerkungen

Was eine Dampfmaschine ist, wie sie funktioniert, wer sie erfand und verbesserte oder wann, wo und wozu sie zuerst angewendet wurde, ist in der bisherigen deutschen Geschichtsforschung sehr genau beschrieben worden. Besonders häufig standen dabei die Geschichte der Erfindung, die technischen Merkmale und deren Veränderungen bis ins kleinste Detail sowie die Erfinderpersonen im Vordergrund der Untersuchungen. Die Geschichte der Dampfmaschine von Conrad Matschoß kann hier stellvertretend für viele andere Werke genannt werden.² Neben den reinen technikgeschichtlichen Werken über die Dampfmaschine gibt es in der Literatur auch zahlreiche qualitative Aussagen und Einschätzungen über ihre Bedeutung für den Industrialisierungsprozeß. Diese sind allerdings meist sehr

1 So der Lehrer Bömmel aus der Feuerzangenbowle von *Heinrich Spoerl*, 12. Auflage München 1983, S.28-29. Dies ist sicherlich die häufigste mit der Dampfmaschine verbundene Assoziation in Deutschland. Sie hier nicht zu zitieren, war dem Autor nicht möglich, unter anderem weil dieses Zitat die bisherige Forschungslage gut charakterisiert, siehe dazu die folgenden Ausführungen.

2 *C. Matschoß*, Geschichte der Dampfmaschine. Ihre kulturelle Bedeutung, technische Entwicklung und ihre großen Männer, Berlin 1901. Ebenfalls eine technikgeschichtliche Ausrichtung besitzen auch die englischen Werke von *H.W. Dickinson*, *A Short History of the Steam Engine*, Cambridge 1935, und *R. Hills*, *Power from Steam. A History of the Stationary Steam Engine*, Cambridge 1989. Siehe auch *F.M. Scherer*, Erfindung und Innovation bei der Entwicklung der Dampfmaschine durch Watt-Boulton, in: *R. Braun* (Hg.), *Industrielle Revolution. Wirtschaftliche Aspekte*, Köln 1972, S.139-162.

allgemein gehalten und finden sich häufig in Handbüchern und Überblickswerken.³ In der weiteren Literatur zum Problem der Dampfmaschine steht besonders der Techniktransfer im Vordergrund. Verschiedene Autoren beschreiben die Einführung der Dampfmaschine in Deutschland, d.h. den Innovationsprozeß.⁴ Dies gilt sowohl für die ersten in Deutschland aufgestellten Dampfmaschinen als auch für die ersten Maschinen aus deutscher Produktion sowie deren Herstellern.⁵ Weniger gut untersucht ist dagegen die Diffusion der Dampfmaschine nach der Innovationsphase, die spätestens 1815 abgeschlossen war.⁶ Hier existieren bisher nur deskriptive Studien für einzelne Regionen.⁷ Eine Ausnahme bildet H.J. Rook

-
- 3 *H.J. Braun*, Die Dampfmaschine, Technische Entwicklung, wirtschaftliche Ursachen und Auswirkungen, in: *T. Buddensieg/H. Rogge* (Hg.), Die nützlichen Künste, Berlin 1981, S.82-90; *D.S. Landes*, Der entfesselte Prometheus, Köln 1973; *A. Paulinyi/U. Troitsch*, Mechanisierung und Maschinisierung 1600 bis 1840, Propyläen Technikgeschichte Bd.3, Berlin 1991; *W. König/W. Weber*, Netzwerke Stahl und Strom 1840 bis 1914, Propyläen Technikgeschichte Bd.4, Berlin 1990; *J. Radkau*, Technik in Deutschland. Vom 18.Jahrhundert bis zur Gegenwart, Frankfurt 1989; *Fr. Selmeier*, Eisen, Kohle und Dampf. Die Schrittmacher der industriellen Revolution, Hamburg 1984; *J. Varchmin/J. Radkau*, Kraft, Energie und Arbeit. Energie und Gesellschaft, Hamburg 1981; *W. Treue*, Wirtschafts- und Technik-Geschichte Preussens, Berlin 1984; *A. Paulinyi*, Kraftmaschine oder Arbeitsmaschine, in: Technikgeschichte 45, 1978, S.179-188.
- 4 siehe z.B. *F. Haßler*, Von den ersten Dampfmaschinen, in: Technikgeschichte 24, 1935, S.120-123; *H. Otto/W. Weber*, Die Hettstedter Feuermaschine im zeitgenössischen Schrifttum, in: Technikgeschichte 1977, S.238-245; *D. Hoffmann*, Die frühesten Berichte über die erste Dampfmaschine auf dem europäischen Kontinente, in: Technikgeschichte 41, 1974, S.118-131.
- 5 *H. Behrens*, Mechanikus Franz Dinnendahl (1775-1826), Erbauer der ersten Dampfmaschine an der Ruhr, Schriften zur Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsgeschichte Bd.22, Köln 1970; *I. Lange-Kothe*, Johann Dinnendahl, in: Tradition 7, 1962, S.32-47 und 190-196; *C. Matschoß*, Ein Jahrhundert deutscher Maschinenbau, 2.Auflage Berlin 1922; *ders.*, Franz Dinnendahl, in: Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien Bd.I H.3, Münster. S.357-372; *L.v. Mackensen*, August Friedrich Holtzhausen, in: Neue Deutsche Biographie, Bd.9, Berlin 1972, S.558-559; *F. Redlich*, The leaders of the German Steam Engine Industry during the first 100 Years, in: Journal of Economic History 4, 1944, S.121-148.
- 6 *H.J. Braun* S.87. Zum Begriff der Diffusion siehe *F.R. Pfetsch*, Innovationsforschung in historischer Perspektive. Ein Überblick, in: Technikgeschichte 45, 1978, S.118-133. Unter Diffusion wird im folgenden die Stufe der Ausbreitung der ausgereiften Innovation in der Wirtschaft verstanden.
- 7 *H.W. Herrmann*, Der Siegeszug der Dampfmaschine, in: Zeitschrift für die Geschichte der Saargegend 29, 1981, S.165-216; *W. Hoth*, Die ersten Dampfmaschinen im Bergischen Land, in: Technikgeschichte 47, 1980, S.370-392; *I. Lange-Kothe*, Die Einführung der Dampfmaschine in die Eisenindustrie des rheinisch-westfälischen Industriegebietes, in: Stahl und Eisen 82, 1962, S.1669-1675; *I. Lange-Kothe*, Die ersten Dampfmaschinen im Düsseldorfer Raum, in: Düsseldorfer Jahrbuch 51, 1963, S.299-307; *I. Lange*, Die Einführung der Dampfmaschine im ehemaligen Kreis Duisburg, in: Duisburger Forschungen 1970, S.73-90; *H. Etzold*, Einsatz und

mit seinem Artikel "Tendenzen der räumlichen Verteilung und Entwicklung der auf dem Gebiete des Deutschen Reiches in der gewerblichen Produktion eingesetzten Dampfmaschinen im Vergleich der Jahre 1846/47 und 1875".⁸ Rook untersucht anhand der statistischen Erhebungen für diese beiden Stichjahre⁹ die regionale und sektorale Verteilung der Dampfmaschine. Er kann dabei aufzeigen, daß die starke regionale und sektorale Konzentration der Dampfmaschinen, die er 1846 in Deutschland beobachtet hat, sich bis 1875 deutlich verringerte, weil sich die Dampfmaschine in allen deutschen Regionen immer stärker verbreitete. Gleichzeitig stellt Rook eine Verschiebung der Zentren fest. Mit dem Ruhrgebiet bildete sich ein neuer regionaler Schwerpunkt der Anwendung der Dampfkraft. Außer dem Artikel von Rook nutzt T. Pierenkemper die räumliche Verteilung der Dampfmaschine im östlichen Ruhrgebiet als einen Indikator für den Industrialisierungsgrad und die Entwicklung der einzelnen Teile dieser Region.¹⁰ Darüber hinaus wird die gesamte PS-Leistungskraft aller Dampfmaschinen in der Literatur häufiger als Indikator für den Grad der Rückständigkeit Deutschlands im interna-

Herstellung von Dampfmaschinen im Regierungsbezirk Magdeburg 1778-1861, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1990/II, S.67-96; K. Lärmer, Berlins Dampfmaschinen im quantitativen Vergleich zu den Dampfmaschinen Preußens und Sachsens in der ersten Phase der Industriellen Revolution, in: *ders.* (Hg.), Studien zur Geschichte der Produktivkräfte in Deutschland, Berlin 1979, S.155-181; K. Lärmer/W. Strenz, Die Bedeutung Berlins bei der Einführung der Dampfkraft in Preußen, in: *Stadtarchiv der Hauptstadt der DDR* (Hg.), Berliner Geschichte H.5 1984, S.46-54; I. Mieck, Preußische Gewerbepolitik in Berlin 1806-1844. Staatshilfe und Privatinitiative zwischen Merkantilismus und Liberalismus, Berlin 1965; R. Forberger, Die industrielle Revolution in Sachsen 1800-1861. Bd.1 Erster Halbband, Die Revolution der Produktivkräfte in Sachsen 1800-1830, Berlin 1982; A. Korr, Die Einführung der Dampfkraft in der Aachener Industrie bis zum Jahre 1831, Diss. Tübingen 1921; R. Scholze, Zum Entwicklungsstand der Berliner Industrie am Ende der fünfziger Jahre des 19. Jahrhunderts, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1982/I, S. 51-72.

- 8 H.J. Rook, Tendenzen der räumlichen Verteilung und Entwicklung der auf dem Gebiet des Deutschen Reiches in der gewerblichen Produktion eingesetzten Dampfmaschinen im Vergleich der Jahre 1846/47 und 1875, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1978/I, S.119-146. Dieser Artikel Rooks ist ein gutes Beispiel für beachtenswerte Forschungsbeiträge des Jahrbuchs für Wirtschaftsgeschichte vor 1992.
- 9 Diese sind die Gewerbe-Tabelle der Fabrikations-Anstalten und Fabrik-Unternehmungen aller Art in sämtlichen Staaten des Zollvereins nach den Aufnahmen im Monat Dezember 1846 und im Jahre 1847, Bd.1.2., o.O. o.J. und die Statistik des deutschen Reiches Bd.35, T.2, Die Ergebnisse der deutsche Gewerbezahlung vom 1.12.1875. Nachweisung der von den Gewerbebetrieben mit mehr als 5 Gehilfen verwendeten Umtriebs- und charakteristischen Antriebsmaschinen, Berlin 1879.
- 10 T. Pierenkemper, Regionale Differenzierung im östlichen Ruhrgebiet 1850-1887, dargestellt am Beispiel der Einführung der Dampfkraft, in: R. Fremdling/R. Tilly (Hg.), Industrialisierung und Raum, Stuttgart 1979, S.179-183.

tionalen Vergleich verwendet.¹¹ Allerdings beginnen diese Vergleiche erst mit den Jahren 1837/40, da vorher keine umfassenden Daten für Deutschland zur Verfügung stehen.¹² Verglichen mit der ausländischen Literaturlage ist hier eine deutsche Forschungslücke festzustellen, da sowohl für die englischen Verhältnisse als auch für Belgien, die USA und Frankreich ausführliche statistische Untersuchungen über die Diffusion der Dampfmaschine zur Verfügung stehen.¹³ Die Bedeutung der Dampfmaschine, die in der älteren Forschung meist als die allein entscheidende technologische Triebkraft der Industrialisierung beschrieben wurde, ist durch die neuere Literatur relativiert worden.¹⁴ Es wird z.B. häufig auf die Rolle der Wasserkraft als Antriebskraft hingewiesen, die bis in die zweite Hälfte 19. Jahrhunderts mehr Antriebskraft für die Industrie bereitstellte als die Dampfkraft.¹⁵ Trotzdem ist es wünschenswert, den Verbreitungsprozeß und die wirtschaftliche Bedeutung der Dampfmaschine genauer zu untersuchen. Andere technische Basisinnovationen, wie z.B. das Puddeln oder die Koksverhüttung, sind nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ besser erforscht.¹⁶ Die Quellenlage hinsichtlich der Diffusion der Dampfmaschine kann diese Forschungslücke kaum

11 *D.S. Landes* S. 211.

12 Diesen Vergleichen liegen meist die Daten von Engel und anderen statistischen Quellen aus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zugrunde; *E. Engel*, Das Zeitalter des Dampfes in technischer-statischer Beleuchtung, Berlin 1880.

13 Siehe *J. Payen*, La machine à vapeur fixe en France, Paris 1985; *G.N.v. Tunzelmann*, Steam Power and British Industrialization, Oxford 1978; *A. van Neck*, Les débuts de la machine à vapeur dans l'industrie belge 1800-1850, Brüssel 1979; *J. Atack/F. Bateman/T. Weiss*, The Regional Diffusion and Adoption of the Steam Engine in American Manufacturing, in: *Journal of Economic History* 40, 1970 H.2, S.281-309; *A.E. Musson*, Industrial motive power in the U.K. 1800-1870, in: *Economic History Review* 29, 1976, S.415-439; *C. MacLeod*, Strategies for innovation: The diffusion of new technology in nineteenth-century British industry, in: *Economic History Review* 1992 S.285-307; *J. Kanefsky/J. Robey*, Steam engines in the 18th century Britain. A quantitative assessment, in: *Technology and Culture* 21, 1980, S.161-186; *J. Harris*, The Employment of Steam Power in the 18th Century, in: *History* 52, 1967, S.133-148. Eine vergleichende Analyse auf Länderbasis bietet *J. Purs*, La diffusion asynchrone de la traction à vapeur dans l'industrie en Europe au XIXe siècle, in: *L'Acquisition des techniques par les pays non-initiateurs, Actes du colloques du CNRS de Pont à Mousson Juin-Juillet 1970 Paris 1973*, S.75-120.

14 *J. Radkau*, Technik in Deutschland, S. 11-20; *A. Paulinyi/U. Troitsch*, S. 354-368; *Paulinyi*, Kraftmaschine, S. 179.

15 *W. König/W. Weber* S.18.

16 siehe z.B. *R. Fremdling*, Technologischer Wandel und Internationaler Handel im 18. und 19. Jahrhundert. Die Eisenindustrien in Großbritannien, Belgien, Frankreich und Deutschland, Berlin 1986; *I. Lange-Kothe*, Die ersten Kokshochöfen in Deutschland im Rheinland und in Westfalen, in: *Stahl und Eisen* 85, 1965, S.1053-1061; *K.v. Borries*, Das Puddelverfahren in Rheinland und Westfalen volkswirtschaftlich betrachtet, Diss. Bonn 1929.

begründen. Sie ist durchaus zufriedenstellend, allerdings sind die einzelnen Quellen sehr verstreut. Ein Grund für das Fehlen einer genauen Untersuchung ist denn auch vielmehr in dem Umstand zu sehen, daß die Dampfmaschine in vielen verschiedenen Branchen angewendet wurde, was eine methodisch einfachere sektorale Untersuchung erschwert. Auch die frühe Importsubstitution in Deutschland mag das geringere Forschungsinteresse erklären. Um 1826/1830 stammten die meisten Maschinen schon aus deutscher Produktion. Damit stellte die Produktion der Dampfmaschinen bereits zu diesem Zeitpunkt keine größere Schwierigkeit mehr dar. Die bisherige Forschung konzentrierte sich dagegen meist auf die Zeit der ersten Dampfmaschinen vor 1800 und betonte infolgedessen die Schwierigkeiten bei Herstellung, Aufstellung und Anwendung. Dabei ist die Verbreitung der Dampfmaschine ein guter Indikator, um die Industrialisierung regional, sektoral und zeitlich besser zu differenzieren. Auch die Entwicklung des Maschinenbaus kann anhand des Diffusionsverlaufes gut analysiert werden. Gleiches gilt für die Rolle des Staates bei der Industrialisierung.

Die quantitative Datenlage hierfür wird momentan im Rahmen des DFG-Projektes Historische Statistik an der Universität Freiburg zusammengestellt. Uwe Kühl stellt dort für eine Energiestatistik des 19. Jahrhunderts auch Übersichten über die Verbreitung der Dampfmaschinen zusammen.¹⁷ Unabhängig von diesem Projekt soll hier eine Annäherung an die Entwicklung des Diffusionsprozesses der Dampfmaschine in Preußen versucht werden. Anhand einer Erhebung, die 1830 durch das Preußische Gewerbeministerium über die Verbreitung der Dampfmaschine in Preußen durchgeführt wurde, wird die regionale und sektorale Verteilung der Dampfmaschinen sowie ihre Herkunft in Preußen für das Jahr 1830 und die Bedeutung des Staates bei der Verbreitung der Dampfmaschine untersucht werden. Diese Ergebnisse werden dann mit den Daten von 1846/47 und 1875 und den daraus folgenden Ergebnissen von Rook verglichen.

17 Nähere Informationen zur Dampfkraft-Statistik 1815-1914 und über die Freiburger Datenbank zur Energiegeschichte Deutschlands finden sich in folgenden Artikeln: U. Kühl/A.R. Müller, Historische Statistik am Beispiel der Freiburger Datenbank zur Energiegeschichte Deutschlands, in: HSR 16, 1991, Nr.2, S.191-194; U. Kühl, Quellen zur Energiestatistik Deutschlands im 19. und 20. Jahrhundert, in: W. Fischer/A. Kunz (Hg.), Grundlagen der Historischen Statistik von Deutschland. Quellen, Methoden, Forschungsziele, Opladen 1991, S. 205-222.

II. Die Diffusion der Dampfmaschine in Preußen um 1830

Das preußische Gewerbe- und Handelsministerium wies 1830 die Regierungspräsidien aller Bezirke an, Verzeichnisse aller vorhandenen Dampfmaschinen des jeweiligen Regierungsbezirkes nach Berlin zu senden. Die betreffende Akte befindet sich heute im Geheimen Staatsarchiv Merseburg.¹⁸ Jedes Verzeichnis der Regierungsbezirke enthält Angaben über den Ort, den Zweck der Nutzung, die Art der Maschine (Nieder- oder Hochdruck) und die PS-Zahl. Darüber hinaus finden sich in einzelnen Verzeichnissen noch zusätzliche Informationen über den Besitzer, den Erbauer, das Alter oder die Zylindergröße. Aufgelistet werden sowohl stationäre als auch Schiffsdampfmaschinen. Auf dieser Quelle basiert die Untersuchung.

Was die Zuverlässigkeit der Erhebung, betrifft, so läßt eine anhand der Literatur durchgeführte Kontrolle vermuten, daß nicht alle in Preußen vorhandenen Dampfmaschinen in diesem Verzeichnis aufgeführt wurden.¹⁹ So werden im Regierungsbezirk Magdeburg zwei Maschinen nicht aufgeführt, die laut H. Etzold während der späten 1820 und frühen 1830 Jahre durchgehend in Betrieb waren.²⁰ Das gleiche ist anzunehmen, wenn man den Artikel von I. Lange über Johann Dinnendahl mit den Listen von 1830 vergleicht.²¹ Hier fehlen ebenfalls zwei Maschinen. Die Behörden erfuhren in einigen Fällen vermutlich erst nach Inbetriebnahme von einer Dampfmaschine. Außerdem standen zahlreiche Dampfmaschinen in staatlichen Unternehmen (vor allem Salinen, Hütten und Zechen) unter der Aufsicht der Berg- und Hüttenverwaltung und waren daher den Regierungsbehörden nicht unbedingt gemeldet.²² Man muß deshalb davon ausgehen, daß es 1830 mehr Maschinen und demzufolge auch eine größere PS-Leistung in Preußen gab, als in der obengenannten Quelle ausgewiesen wurden. Allerdings dürfte die Zahl der nicht erfaßten Maschinen nicht allzu hoch gewesen sein.²³

18 Geheimes Staatsarchiv Merseburg Rep.120 A V 5 Nr.12.

19 Anhand der Literatur über die regionale Verbreitung der Dampfmaschine konnte die Erhebung von 1830 für die Provinzen Rheinland und Westfalen sowie den Regierungsbezirk Magdeburg nachgeprüft werden.

20 H. Etzold, S.95f und 104f.

21 I. Lange-Kothe, J.Dinnendahl S.195-196. Für Berlin vermißt Mieck eine Maschine der Königlichen Eisengießerei in der Aufzählung von 1830; I. Mieck, S.245.

22 Dies dürfte auch der Grund für die beiden genannten Beispiele sein. Sowohl die Dampfmaschinen im Magdeburger Bezirk (Saline Elmen, Braunkohlegrube Altenweddingen) als auch die beiden bei Lange erwähnten Maschinen (diese wurden von der Ruhrschiffahrtsverwaltung genutzt) waren staatlich.

23 Aus der Literatur konnten zehn um 1830 sicher in Betrieb gewesene Maschinen keiner in der Liste aufgeführten zugewiesen werden. Mehrere hiervon wurden allerdings erst im Jahre 1830 in Betrieb genommen.

Tabelle 1:
Die Verteilung der Dampfmaschine in Preußen um 1830

Reg.bez.	Bergbau		Metall		Masch.bau		Textil		Nahrung		Sonstige		Summe Reg.bez.		Reg.bez.	
	Zahl	PS	Zahl	PS	Zahl	PS	Zahl	PS	Zahl	PS	Zahl	PS	Zahl	PS		
Potsdam							2	24,0			4	17,0	6	41,0	Potsdam	
Frankfurt							3	31,0					3	31,0	Frankfurt	
Stettin											1	8,0	1	8,0	Stettin	
Coeslin	1	19,5											1	19,5	Coeslin	
Danzig											2	15,0	2	15,0	Danzig	
Königsberg									1	10,0	1	10,0	2	20,0	Königsberg	
Breslau	1	3,0					5	77,0			2	24,0	8	104,0	Breslau	
Liegnitz			1	16,0			3	26,0					4	42,0	Liegnitz	
Oppeln	21	470,0	7	302,0									28	772,0	Oppeln	
Magdeburg							1	6,0	3	32,0	5	42,0	9	80,0	Magdeburg	
Merseburg	7	130,0	1	7,0			1	8,0			2	8,0	11	153,0	Merseburg	
Erfurt							1	15,0			1	1,5	2	16,5	Erfurt	
Münster	2	8,0	2	18,0			1	10,0					5	36,0	Münster	
Arnsberg	8	103,0	2	24,0	1	4,0	1	10,0			3	20,0	15	161,0	Arnsberg	
Cöln	1	4,5					2	13,0		2	32,0		5	49,5	Cöln	
Düsseldorf	11	477,0	3	45,0			19	175,0				4	46,0	37	743,0	Düsseldorf
Coblenz												1	2,0	1	2,0	Coblenz
Aachen	27	772,0	1	8,0	1	4,0	31	319,0				1	6,0	61	1109,0	Aachen
Trier	5	41,0												5	41,0	Trier
Berlin			2	10,0	1	8,0	9	96,5	3	26,0	10	86,0	25	226,5	Berlin	
Summe	84	2028,0	19	430,0	3	16,0	79	810,5	9	98,0	37	285,5	231	3670,0	Gesamt	
	Zahl	PS	Zahl	PS	Zahl	PS	Zahl	PS	Zahl	PS	Zahl	PS	Zahl	PS		
	Bergbau		Metall		Masch.bau		Textil		Nahrung		Sonstige		Summe	Reg.Bez.		

Tabelle 2:

Die regionale Verteilung der Dampfmaschinen in Preußen um 1830

Reg.Bez	Anteile der Regierungsbezirke an der Dampfkraft in PS in/im							Reg.bez.
	Preußen	Bergbau	Metall.	Masch.bau	Textil.	Nahrung.	Sonstige I	
Potsdam	1,1%				3,0%		6,0%	Potsdam
Frankfurt	8,0%				3,8%			Frankfurt
Stettin	0,2%						2,9%	Stettin
Coeslin	0,5%	1,0%						Coeslin
Danzig	0,4%						5,3%	Danzig
Königsberg	0,5%					10,2%		Königsberg
Breslau	2,8%	0,1%			9,5%		8,4%	Breslau
Liegnitz	1,1%		3,7%		3,2%			Liegnitz
Oppeln	21,0%	23,2%	70,2%					Oppeln
Magdeburg	2,2%				0,7%	32,7%	14,7%	Magdeburg
Merseburg	4,2%	6,5%	1,6%		1,0%		2,9%	Merseburg
Erfurt	0,4%				1,9%		0,5%	Erfurt
Münster	1,0%	0,4%	4,2%		1,2%			Münster
Arnsberg	4,4%	5,1%	5,6%	25,0%	1,2%		7,0%	Arnsberg
Cöln	1,3%	0,2%			1,6%	32,7%		Cöln
Düsseldorf	20,2%	23,5%	10,5%		21,6%		16,1%	Düsseldorf
Coblenz	0,1%						0,7%	Coblenz
Aachen	30,2%	38,0%	1,9%	25,0%	39,4%		2,1%	Aachen
Trier	1,1%	2,0%						Trier
Berlin	6,2%		2,3%	50,0%	11,9%	26,5%	30,1%	Berlin
Summe	106,9%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	102,1%	100,2%	Summe
	Preußen	Bergbau	Metall	Masch.bau	Textil	Nahrung	Sonstiges	

Tabelle 3:

Die Verteilung der preußischen Dampfkapazität in PS auf die einzelnen Sektoren in den Regierungsbezirken um 1830

Reg.bez.	Zahl	PS	Anteil des Sektors an der Dampfkapazität des Reg.bez.					Reg.bez.	
			Bergbau	Metall.	Masch.bau	Textil.	Nahrung.		Sonstige I.
Potsdam	6	41				58,5%		41,5%	Potsdam
Frankfurt	3	31				100,0%			Frankfurt
Stettin	1	8						100,0%	Stettin
Coeslin	1	20	100,0%						Coeslin
Danzig	2	15						100,0%	Danzig
Königsberg	2	20					50,0%	50,0%	Königsberg
Breslau	8	104	2,9%			74,0%		23,1%	Breslau
Liegnitz	4	42		38,1%		61,9%			Liegnitz
Oppeln	28	772	60,9%	39,1%					Oppeln
Magdeburg	9	80				7,5%	40,0%	52,5%	Magdeburg
Merseburg	11	153	86,3%	4,6%		5,2%		5,2%	Merseburg
Erfurt	2	17				90,1%		9,1%	Erfurt
Münster	5	36	22,2%	50,0%		27,8%			Münster
Arnsberg	15	161	64,0%	14,9%	0,2%	6,2%		12,4%	Arnsberg
Cöln	5	50	9,1%			26,3%	64,4%		Cöln
Düsseldorf	37	743	64,2%	6,1%		2,4%		6,2%	Düsseldorf
Coblenz	1	2						100,0%	Coblenz
Aachen	61	1109	69,6%	0,7%	0,4%	28,8%		0,5%	Aachen
Trier	5	41	100,0%						Trier
Berlin	25	227		4,4%	3,5%	42,6%	11,5%	38,0%	Berlin
Anteil der Sektoren an der Dampfkraft Preußens			55,3%	11,7%	0,4%	22,1%	2,4%	7,8%	
			Bergbau	Metall	Maschbau	Textil	Nahrung	Sonstiges	

Die Verteilungsstruktur, die sich aus der Erhebung ergibt, ändert sich durch die fehlenden Maschinen kaum. Letzteres gilt auch für weitere kleinere Unzulänglichkeiten der Erhebung von 1830.²⁴

Um die Daten dieser Erhebung besser auswerten bzw. mit den von Rook verwandten Werten vergleichen zu können, wurde eine andere sektorale Einteilung als im Original vorgenommen.²⁵ Unterschieden wurden für die nachfolgende Auswertung zwischen den Branchen Schifffahrt, Bergbau, Metalldarstellung und -verarbeitung, Maschinenbau, Textilgewerbe, Nahrungs- und Genußmittelindustrie sowie Sonstige Industrien.²⁶ Statt der absoluten Anzahl der Dampfmaschinen werden überwiegend deren PS-Daten benutzt, um einen besseren Vergleich zu ermöglichen.²⁷ In der ersten Tabelle ist allerdings auch die Verteilung des Jahres 1830 anhand der absoluten Anzahl der Dampfmaschinen dargestellt.

1830 waren in Preußen der Erhebung zufolge 245 Dampfmaschinen mit zusammen 4485 PS vorhanden. Hiervon wurden 14 Maschinen mit zusammen 815 PS auf Dampfschiffen eingesetzt.²⁸ Diese Schiffsdampfmaschinen werden in der folgenden Untersuchung nicht berücksichtigt.²⁹ Die sieben Maschinen, die ebenfalls nicht in der Industrie eingesetzt wurden, werden in die Untersuchung jedoch einbezogen.³⁰ Ebenfalls mitberücksichtigt werden die vier noch in Bau

24 Die PS-Angaben weichen z.T. von denjenigen aus der Literatur für die gleiche Maschine ab, da jeweils eine andere PS-Definition benutzt wurde.

25 Das Original unterscheidet nur die drei Kategorien "Schifffahrt", "Bergbau und Hüttenwesen" und "andere Fabrikationsgegenstände".

26 Nachfolgend wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit häufiger von Textilindustrie, Metallindustrie etc. gesprochen, obwohl diese Branchen 1830 noch keine Industrien im heutigen Sinne darstellten. Die Kategorie Maschinenbau ist hinsichtlich der Erhebung von 1830 nicht besonders sinnvoll. Diese Kategorie wurde wegen der Vergleichbarkeit mit Rook beibehalten. In den nachfolgenden Tabellen werden der Übersichtlichkeit wegen nur Kürzel für die Bezeichnung der Branchen verwendet. Nahrung z.B. steht stellvertretend für die Nahrungsmittel- und Genußmittelindustrie usw.

27 Für die Erhebung von 1830 (im Gegensatz zu denjenigen von 1846/47 und 1875) ist es gleichgültig, ob man die Analyse anhand der Zahl der Dampfmaschinen oder deren Pferdestärken durchführt. Das Ergebnis wird dadurch kaum beeinträchtigt. Dies mag daran liegen, daß die Größe der Dampfmaschinen aufgrund der Technik weniger stark differierte, vgl. *H.J. Rook*, S.120.

28 Hiervon waren allein 7 Schiffe im Kölner Regierungsbezirk für die Strecken Köln-Mainz, Köln-Antwerpen und Köln-Rotterdam (davon vier niederländische Dampfschiffe) bestimmt.

29 Die mobilen Schiffsdampfmaschinen sind für eine Analyse der regionalen Verteilung wie auch der Verbreitung in den einzelnen Branchen unbrauchbar. Z.B. ist es sinnlos die vier in Köln erwähnten niederländischen Dampfschiffe diesem Bezirk und auch Preußen zuzuordnen.

30 Diese erscheinen in der Tabelle unter der Rubrik Sonstige und wurden z.B. genutzt für die kommunale Wasserversorgung und Bauarbeiten.

befindlichen und die 10 zu diesem Zeitpunkt nicht in Betrieb stehenden Maschinen.³¹ Auch muß darauf hingewiesen werden, daß unter den aufgeführten Dampfmaschinen nicht nur Wattsche Typen, sondern auch einige atmosphärische Newcomensche Dampfmaschinen waren. Insgesamt wurden aber mehr als 90% aller stationären Maschinen im produzierenden Gewerbe eingesetzt. Insgesamt basiert die Untersuchung auf einem Sample von 231 Maschinen, die zusammen eine Leistung von 3670 PS aufweisen.

1. Die regionale Diffusion

Wie Tabelle 2 zeigt, befanden sich die regionalen Zentren des Dampfkrafteinsatzes in den Regierungsbezirken Aachen (30,2%), Oppeln (21%) und Düsseldorf (20%). Diese drei Bezirke stellten zusammen 71,2% der gesamten Dampfkraft Preußens. Nennenswerte Anteile hatten darüber hinaus noch Berlin mit 6,2%, Arnberg mit 4,4%, Merseburg mit 4,2%, Breslau mit 2,8% und Magdeburg mit 2,2%. Der Anteil der weiteren Bezirke war jeweils geringer als 1,1%.

Diese starke Konzentration auf nur wenige Regierungsbezirke zeigt deutlich den regionalen Charakter der Industrialisierung. Aber selbst die Regierungsbezirke waren keine homogenen Wirtschaftsregionen. Dies läßt sich an der Verteilung der Dampfmaschinen innerhalb der einzelnen Regierungsbezirke gut aufzeigen. Innerhalb der Bezirke konzentrierten sich die Dampfmaschinen meist auf nur wenige Kreise. Im Aachener Bezirk waren es 4 Kreise von 11, in denen eine Dampfmaschine stand. In Oppeln waren es 4 von 16 und im Düsseldorfer Bezirk 10 Kreise, denen 4 Kreise ohne Dampftrieb gegenüberstanden. Lediglich diese 18 von 327 preußischen Kreisen haben zusammen einen Anteil von über zwei Drittel der Dampfenergie in Preußen. Auch in den obengenannten vier weiteren Regierungsbezirken mit einem nennenswerten Dampfkraftpotential (Arnberg, Merseburg, Breslau und Magdeburg) erkennt man eine starke Konzentration auf wenige Kreise. Im Bezirk Arnberg besaßen nur drei Kreise von 14 eine Maschine, im Bezirk Merseburg sind es fünf von 16, im Breslauer Bezirk lautet das Verhältnis 3 zu 24, und im Magdeburger Bezirk waren es 4 von 15 Kreisen. Diese ungleiche Verteilung innerhalb der Bezirke spricht eindeutig für eine möglichst kleinräumige Analyse des Industrialisierungsphänomens wie sie R. Fremdling, T. Pierenkemper

31 Diese unproduktiv verwandten Maschinen wurden nicht aus der Untersuchung herausgerechnet, da für die im Kapitel 2.3 folgende Untersuchung nach der Herkunft, d.h. von wem und wo sie erbaut wurden, der Zweck der Maschine unerheblich ist. Außerdem verfälschen diese 21 Maschinen (keine 10% der stationären Maschinen in Preußen) nicht die Verteilungsstruktur, die sich aus der Erhebung ergibt.

und R. Tilly schon 1980 forderten.³² Nur selten decken sich Wirtschaftsregionen mit den größeren Verwaltungseinheiten.

Ursache für diese Konzentration ist vor allem die ungleiche Verteilung des Bergbaus. Die drei führenden Bezirke besaßen bedeutende Bergbaureviere. Im Falle Aachens und Düsseldorf spielt auch die dort vorhandene Textilindustrie eine Rolle, da dort in dieser Branche schon stark in die neue Dampftechnologie investiert wurde. Der Anteil des Bergbaus in den Bezirken Arnberg und Merseburg war wie bei den führenden drei sehr hoch. Dagegen nahmen im Bezirk Magdeburg die Nahrungsmittelindustrie und die Sonstigen Industrien und in Breslau der Textilsektor die führende Rolle ein. Lediglich in Berlin war die Verteilung des Dampftriebes zwischen den Branchen ausgeglichen. In den übrigen Regierungsbezirken, die nur einen kleinen Anteil an der Gesamt-PS-Leistung Preußens besaßen, überwog entweder der Bergbau (Coeslin, Trier) oder die Textilindustrie (Frankfurt/Oder, Liegnitz, Erfurt). Die Maschinen verteilten sich ihrer geringen Zahl wegen logischerweise auf nur wenige Kreise. In sechs Regierungsbezirken (Minden, Stralsund,³³ Marienwerder, Gumbinnen, Posen, Bromberg) gab es überhaupt keine stationären Dampfmaschinen. Die östlichen Bezirke waren hier überproportional vertreten.

Betrachtet man die gesamte Verteilung der Dampfkraft auf alle Regionen Preußens, so ist ein deutliches West-Ost-Gefälle zu erkennen. Eine Ausnahme ist lediglich das oberschlesische Industrieviertel, das aufgrund der staatlichen Wirtschaftspolitik im Osten eine herausragende Rolle einnahm. Ansonsten befanden sich die Bezirke mit dem größten Anteil an Dampfkraft im Westen. Im mittleren Teil Preußens (Magdeburg, Merseburg, Berlin) wurde die Dampfenergie als Antriebskraft deutlich geringer verwendet, war aber wesentlich verbreiteter als in den östlichen Bezirken. Dieses Gefälle entsprach grob auch dem West-Ost-Gefälle der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Allerdings kann man die Wirtschaftskraft eines Regierungsbezirkes natürlich nicht mit der Verwendung der Dampfkraft gleichsetzen. Viele traditionelle Wirtschaftsregionen, wie z.B. der Harz, waren 1830 durchaus in vielen Branchen auch ohne die Dampfmaschine

32 R. Fremdling/T. Pierenkemper/R.H. Tilly, Regionale Differenzierung in Deutschland als Schwerpunkt wirtschaftshistorischer Forschung, in: R. Fremdling/R.H. Tilly (Hg.), Industrialisierung und Raum. Studien zur regionalen Differenzierung im Deutschland des 19. Jahrhunderts, Stuttgart 1979, S.9-26.

33 Im Stralsunder Regierungsbezirk gab es keine stationären Dampfmaschinen. Allerdings waren zwei Dampfschiffe in Betrieb.

gleich leistungsfähig wie die anderen Wirtschaftsregionen. Hier gab es zu dieser Zeit noch keinen Grund, die Dampfkraft zu nutzen.³⁴

Nicht nur die unterschiedliche regionale Branchenstruktur verursachte die starke Konzentration der Dampfkapazitäten. Auch die günstige Verfügbarkeit von geeigneten Brennstoffen³⁵ und die Nähe zu den Produktionsstätten (Oberschlesien, Berlin, Magdeburg, Mülheim, Essen, Oberhausen, Aachen, Wetter) erklären die regionale Ungleichverteilung der Dampfkraft um 1830.

2. Die sektorale Diffusion

Die verbreitetste Anwendung fand die Dampfmaschine im Bergbau (siehe Tabelle 3).³⁶ 55,3% der in Preußen vorhandenen PS-Dampfleistung wurden hier für Wasserhaltung und Förderung im Bergbau genutzt. Auf dem zweiten Platz folgte die Textilindustrie, die mit 22,1% einen erheblichen kleineren Anteil hatte. Die Metallindustrie³⁷ besaß einen Anteil von 11,7%, die Verwendung der Dampfkraft in den sonstigen Branchen betrug 7,8%. Die Nahrungsmittelindustrie (2,4%) und der Maschinenbau (0,4%) hatten nur einen geringen Anteil.

Die oben skizzierte regionale Verteilung findet auch ihren Niederschlag in der regionalen Verteilung der Dampfmaschine je Branche. Im Bergbau stellten die drei größten Regierungsbezirke Aachen (38%), Düsseldorf (23,3%) und Oppeln (23,1%) mit 84,4% fast die gesamte Dampfleistung der Branche. In der Metallindustrie besaß der Regierungsbezirk Oppeln (70,2%) über zwei Drittel der gesamten PS-Leistung Preußens. Nur der Düsseldorfer Bezirk mit 10,8% hatte noch einen nennenswerten Anteil. Die in der Textilindustrie genutzten PS waren dagegen weniger stark konzentriert. Hier waren es die Regierungsbezirke Aachen (39,4%), Düsseldorf (21,6%), Berlin (11,9%) und Breslau (9,5%), die zusammen 82,4% der preußischen Dampfkraft stellten. In der Nahrungsmittelindustrie wurden Dampfmaschinen nur in den vier Bezirken Berlin, Köln, Königsberg und Magdeburg genutzt. Da nur wenige Maschinen hier vorhanden waren, kann für diese Branche noch von keiner Konzentration gesprochen werden. Unter der

34 Die Dampfkraft war wegen hoher Fixkosten und der weiten Kohlentransporte zu teuer für einen noch nicht gestiegenen Kraftbedarf.

35 Die Ausnahme ist hier Berlin. In der Literatur wird hier immer wieder auf die Energieknappheit der Stadt hingewiesen. Allerdings fehlt wegen der nicht vorhandenen Wasserkraft auch eine Alternative. Auch mag die staatliche Bevorzugung Berlins in der Wirtschaftspolitik den Brennstoffnachteil für die Dampfkraftanwendung etwas kompensiert haben.

36 Dies war vor allem der Steinkohlenbergbau. Mehrere Maschinen liefen aber auch in den Salinen, wenige in Braun- Kupfer und Galmeigruben.

37 Zur Metallindustrie zählt sowohl die Eisendarstellende als auch die Eisenverarbeitende Industrie.

Rubrik Sonstige Industrie war die räumliche Verteilung am ausgeglichensten. Mit einem Anteil von 30,1% hatte Berlin den größten Anteil, es folgten Düsseldorf (16,1%) und Magdeburg (14,7). Diese geringere Konzentration ergibt sich allein durch die Klassifikation, in der verschiedene Industriebranchen mit völlig unterschiedlichen Standortfaktoren zusammengefaßt wurden.³⁸ Bemerkenswert ist allerdings, daß sowohl Aachen (2,1%) als auch Oppeln kaum Anteile an der Dampfkraft in diesen Branchen aufwiesen. Daß hier trotz guter Angebotsbedingungen (Kohle und Hersteller in der Nähe) keine Maschinen in den "Sonstigen Industrien" dieser Bezirke aufgestellt waren, spricht für eine vorwiegend nachfrageorientierte Anschaffung der Dampfmaschine.

Bestätigt wird diese regionale Verteilungsstruktur auch durch eine im Jahr 1826 von Severin herausgegebene Aufstellung aller in Bergbau und Hüttenwesen arbeitenden Dampfmaschinen in Preußen (Tabelle 4).³⁹ Dieser Liste zufolge besaß der Regierungsbezirk Oppeln 30,9% der PS-Leistungskraft Preußens und stand damit an der Spitze. Aachen und Düsseldorf folgten mit 23,1% und 20,5%. Außerdem hatten Merseburg (7,3%), Magdeburg (5,6%), Trier (4,4%) und Arnberg (3,7%) noch nennenswerte Anteile.

Tabelle 4: Regionale Verteilung der Dampfmaschinen im preußischen Berg- und Hüttenwesen 1826

Rang	Regierungsbezirk	Zahl	%	PS	%
1	Oppeln	21	27,3%	444,4	30,9%
2	Aachen	16	20,8%	332,8	23,1%
3	Düsseldorf	13	16,9%	295,2	20,5%
4	Merseburg	8	10,4%	105,2	7,3%
5	Magdeburg	4	5,2%	80,9	5,6%
6	Trier	4	5,2%	63,5	4,4%
7	Arnsberg	5	6,5%	53,5	3,7%
8	Breslau	4	5,2%	27,2	1,9%
9	Coeslin	1	1,3%	26	1,8%
10	Berlin	1	1,3%	10	0,7%

³⁸ Dies sind z.B. die im Druck-, Papier- und Holzgewerbe, die in Ölmühlen und die für unproduktive Zwecke genutzten Dampfmaschinen.

³⁹ Severin, Beiträge zur Kenntnis der Dampfmaschine. in: Abhandlungen der königlichen Technischen Deputation für Gewerbe I, Berlin 1826, S.318ff.

Die herausragende Stellung Oppelns in dieser Aufstellung erklärt sich durch die unterschiedliche Einteilung. Der Bergbau ist hier mit dem Eisenhüttenwesen, das in Oberschlesien schon stärker mit dem Dampfantrieb versehen war, zusammengefaßt. Im wesentlichen glich die Verteilung aber derjenigen, die sich aus der Erhebung im Berg- und Hüttenwesen von 1830 ergibt.

3. Die Herkunft der Dampfmaschinen

Die Erhebung des Ministeriums von 1830 erlaubt einige Schlüsse über die Herkunft der aufgeführten Dampfmaschinen. Von den 231 vorhandenen Maschinen konnte aufgrund der Quelle selbst und anhand der Sekundärliteratur⁴⁰ bei 130 Maschinen der Hersteller sicher festgestellt werden. Tabelle 5 zeigt die verschiedenen Hersteller.

Anhand dieser Tabelle zeigt sich, daß der überwiegenden Teil (96) der Maschinen aus deutscher Produktion stammte.⁴¹ Lediglich 37 kamen aus dem Ausland (England, Belgien, Frankreich).⁴² Bestätigt wird dieses Verhältnis auch durch die Aufstellung von Severin. In dieser stehen den 71 "deutschen" sogar nur 8 "ausländische" Maschinen gegenüber. Aufgrund dieser beiden Stichproben ist sicher, daß der deutsche Maschinenbau schon vor 1826/30 die englische Dampfmaschine vom einheimischen Markt verdrängt hatte.⁴³ Auch in Sachsen

40 Hier wurden folgende Werke benutzt: C. Möckel, Technologietransfer in der ersten Phase der industriellen Revolution. Die Cockerills in Preußen, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1987/3, S.9-27; I. Mieck, Severin, GHH, H. W. Herrmann, H. Behrens, W. Hoth, R. Forberger, A. Korr, I. Lange-Kothe, Johann Dinnendahl; I. Lange-Kothe, Rheinisch-westfälisches Industriegebiet; I. Lange, Duisburg; C. Matschoß, Gewerbeförderung; C. Matschoß, Maschinenbau.

41 Als in Deutschland hergestellte Dampfmaschine gilt auch eine von einem Engländer in Deutschland (z.B. von Aston in Magdeburg) hergestellte oder mit englischen Teilen (z.B. Zylinder) produzierte Maschine.

42 Auch hier kommt es weniger auf die absoluten Zahlen an, als auf die generelle Struktur. Die Zahl der Cockerillschen Maschinen dürfte statt 20 deutlich weniger betragen. Nur 10 sind sicher von Cockerill gebaut. Mieck schätzt zwar, daß 20 von 36 Berliner Maschinen aus Seraing stammen, da sie nicht von Freund, Egells oder aus dem Ausland kamen. Dieser logische Schluß ist zumindestens für vier Maschinen falsch, da laut Severin andere Hersteller diese Maschinen bauten. Trotz der absichtlichen Überschätzung der ausländische Maschinenzahl überwog die Zahl der "deutschen" Dampfmaschinen, was das Argument der Imports substitution als absolut sicher erscheinen läßt; I. Mieck, S.245, Severin, S.318-322.

43 Laut Schröter und Becker waren die Maschinenimporte zu gering für den inländischen Bedarf. Insgesamt gesehen wären die Importe kein Entwicklungshindernis gewesen. A. Schröter/W. Becker, Die deutsche Maschinenbauindustrie in der industriellen Revolution, Berlin 1962, S.38 und 40-42.

überwogen laut Forberger schon vor 1830 die Dampfmaschinen aus deutscher Produktion die Importmaschinen.⁴⁴

Tabelle 5: Hersteller der Dampfmaschinen um 1830

1830			1826		
Rang	Hersteller	Zahl	Rang	Hersteller	Zahl
1	Holzhausen	31	1	Holzhausen	24
2	Cockerill	24	2	Reuleaux,...	10
3	England	12	3	J.Dinnendahl	8
4	Harkort	12	4	Bückling	6
5	Freund	10	5	Fr.Dinnendahl	5
6	GHH	9	6	Cockerill	5
7	Reuleaux,...	9	7	Freund	3
8	J.Dinnendahl	8	8	Harkort	3
9	Bückling	4	9	GHH	2
10	Egells	3	10	Richard	2
11	England	2	11	Fr.Dinnendahl	2
12	Richard	2	12	7 weitere je 1	7
13	6 weitere je einen	7			
	Summe	133			77

Dieser frühe Zeitpunkt der Importsubstitution überrascht, da in der bisherigen Literatur vor allem die Schwierigkeiten beim Techniktransfer, vor allem beim Gießen und Ausbohren der Zylinder, und die Bedeutung der englischen Importe betont wurden.⁴⁵ Zu erklären sind diese gegensätzlichen Auffassungen durch die Konzentration der bisherigen technikgeschichtlichen Forschung auf die Zeit vor 1800/1810. Betrachtet man den jeweilige Beginn der Dampfmaschinenproduktion der privaten Maschinenhersteller (Fr. Dinnendahl 1803, J. Dinnendahl 1813, GHH 1814, Freund 1816, Reuleaux, Englerth, Dobbs 1817, Harkort 1820, Aston und die Gräflich Stolbergsche Maschinenbauanstalt Anfang der 20er Jahre, Egells 1825),⁴⁶ so vollzog sich die Importsubstitution innerhalb weniger Jahre zwischen

44 R. Forberger, S.120f und 251f.

45 So z.B. bei der Gute Hoffnungshütte noch um 1806. Siehe GHH S.40.

46 Für Fr.Dinnendahl, für J.Dinnendahl, GHH, Freund und Reuleaux, Englerth & Dobbs siehe bei I. Lange-Kothe, J.Dinnendahl S.37, 180 und 195, für Harkort und

1815 und 1825. Eine ähnlich schnelle Importsubstitution ist auch beim Lokomotivbau in den '40 Jahren zu beobachten.⁴⁷ Viele zeitgenössische Berichte zeigten auch, daß die Deutschen in den '20 Jahren der technischen Entwicklung bei den Dampfmaschinen nicht mehr völlig hinterherhinkten.⁴⁸ Die schnelle Substitution der ausländischen Produkte spricht für eine nur mäßige Rückständigkeit des preußischen Maschinenbaus. Auch die Tatsache, daß schon 33 Hochdruckdampfmaschinen in Preußen existierten, unterstreicht dieses Argument. Diese Einschätzung ist auch für andere Produkte des Maschinenbaus in der Literatur festgestellt worden.⁴⁹

Von einer industriellen Produktion war man beim Dampfmaschinenbau um 1830 allerdings noch weit entfernt. Die Produktion der Dampfmaschinen bewegte sich noch in handwerklichen Formen. Auch gibt es noch nicht sehr viele Dampfmaschinenbauer zu diesem Zeitpunkt. Sieht man von denjenigen ab, die bis 1830 nur eine Maschine bauten, so verbleiben nur 12 Hersteller. An der Spitze der deutschen Maschinenbauer stand immer noch Holzhausen. Von den für 1830 aufgelisteten Maschinen hatte er 30 Maschinen gebaut.⁵⁰ Daneben hatten vor 1830 auch schon Franz Dinnendahl (20), Johann Dinnendahl (11), Reuleaux, Englerth und Dobbs (20 bis 1825), Harkort (bis 1825 mindestens 25), GHH (14) und Freund (11 bis 1825) eine größere Anzahl von Maschinen fertiggestellt.⁵¹ Vorherrschend war die Form des von einem Techniker gegründeten und geleiteten Unternehmens. Lediglich das Harkort'sche Unternehmen und die GHH wurden von Kaufleuten geführt, die dann die nötigen Techniker beschäftigten. Der handwerkliche Charakter der Produktion zeigt sich auch in der Tatsache, daß es vor 1830 nicht üblich war, in Serie zu fertigen.

Aston bei C. Matschoß, *Maschinenbau*, S.5 und 14, für Eggels bei Redlich, S.135 und für die Stollbergsche Fabrik bei R. Forberger, S.121.

47 Siehe R. Fremdling, *Eisenbahnen und deutsches Wirtschaftswachstum 1840-1879*. Ein Beitrag zur Entwicklungstheorie und zur Theorie der Infrastruktur, 2.Aufl. Dortmund 1985, S.75; H. Wagenblaus, *Der Eisenbahnbau und das Wachstum der deutschen Eisen- und Maschinenbauindustrie 1835 bis 1860*. Ein Beitrag zur Geschichte der Industrialisierung, Stuttgart 1973.

48 I. Mieck, S.66, R. Forberger, S.122.

49 J. Radkau, *Technik in Deutschland*, S.74ff, siehe auch R. Forberger, S.215.

50 Laut Matschoß hat Holzhausen in den Jahren 1794-1825 50 Dampfmaschinen mit zusammen 770 PS gebaut. C. Matschoß, Fr.Dinnendahl, S.359. In der Erhebung von 1830 werden neben diesen 30 Maschinen noch 6 weitere erwähnt, die nach Polen exportiert wurden.

51 Für Fr.Dinnendahl, J.Dinnendahl, Freund, und Reuleaux, Englerth & Dobbs siehe bei I. Lange-Kothe, J.Dinnendahl, S.180 und 195, für Harkort bei W. Hoth, S.386 und für die GHH, GHH, S.40 und 42.

Tabelle 6: Alter der Maschinenbauunternehmen 1850⁵²

Jahr	Zahl	Prozent
1801-1805	1	1,2%
1806-1810	3	3,6%
1811-1815	4	4,8%
1816-1820	6	7,2%
1821-1824	4	4,8%
1826-1830	6	7,2%
1831-1835	10	12,1%
1836-1840	23	27,7%
1841-1845	17	20,5%
1846-1850	9	10,9%

Noch herrschte die Auftragsfertigung vor. Der Bau einer Maschine dauerte zu dieser Zeit noch ein Jahr oder mehr.⁵³ Der durchschnittliche Preis einer Dampfmaschine für das Berg- und Hüttenwesen lag 1826 bei 7671 Reichsthalern, der Preis pro PS betrug 0,0027 Reichsthaler.⁵⁴ Der Preis der ausländischen Maschinen (0,0020 Reichsthaler) war etwas günstiger als der der deutschen (0,0028 Reichsthaler). Eindeutig zu erklärende regionale und sektorale Unterschiede hinsichtlich des Preises konnten nicht festgestellt werden.

Der Dampfmaschinenbau vor 1830/35 kann zwar nicht als die entscheidende Triebkraft für die Entstehung des deutschen Maschinenbaus bezeichnet werden, aber er bildete die Grundlage für die schnelle Aufwärtsentwicklung, die diese Branche ab Mitte der '30 Jahre aufgrund des Eisenbahnbaus erlebte. Dies zeigt auch die Aufstellung Schröter und Beckers über das Alter von 251 Maschinenbauunternehmen in der Tabelle 6. Schon 42,1% der 1850 bestehenden Firmen waren vor 1835 gegründet worden. Der Eisenbahnbau gab der Maschinenbaubranche nach 1835 zwar die entscheidenden Impulse und die Perioden 1835-1840 (27,7%) und 1841-45 (20,5%) kann man als die Gründerjahre bezeichnen. Diese neuen Firmen konnten aber nur mit einer Mindestausstattung von technisch versierten Arbeitskräften gegründet werden, die unter anderem auch aus älteren Maschinen-

⁵² Nach A. Schröter/W. Becker, S.56.

⁵³ I. Lange-Kothe, J.Dinnendahl, S.180; A. Schröter/W. Becker, S.97.

⁵⁴ Severin gibt in seiner Aufzählung für 69 Dampfmaschinen auch den genauen Preis an, so daß man die Durchschnittswerte sowohl für Preußen als auch für die einzelnen Regierungsbezirke berechnen kann; Severin, S.318-322.

baufabriken stammten.⁵⁵ Die Bedeutung der Dampfmaschine für die Entwicklung der Maschinenbauindustrie zeigt weiterhin eine von Schröter und Becker durchgeführte Zählung für 1850.⁵⁶ So war die Dampfmaschine das in allen Maschinenfabriken am häufigsten hergestellte Produkt.⁵⁷ Von 125 Fabriken stellten 63 stationäre Dampfmaschinen her.

Interessant sind auch die jeweiligen Standorte derjenigen Maschinenbauer, die schon mehrere Maschinen produziert hatten. Sie befanden sich in Oberschlesien (Holzhausen), im Rheinland (Fr. und J. Dinnendahl, Harkort, Englerth, Reuleaux und Dobbs) und in Berlin (Egells, Freund).⁵⁸ Teilweise spiegelt sich die regionale Verteilung wider, wie sie in Abschnitt 2,1 dargestellt wurde.⁵⁹ Für diese Standorte sprachen weniger die günstigen Angebotsbedingungen, als vielmehr die guten Absatzmöglichkeiten. Dies zeigt der vorwiegend regional begrenzte Absatz.⁶⁰ Die in der Liste genannten ober-schlesischen Maschinen wurden vor allem in der eigenen Provinz abgesetzt.⁶¹ Die Hersteller aus dem Rheinland verkauften ihre Produkte ebenfalls nur in der Region, lediglich einige lieferte man in die westfälischen Regierungsbezirke. Erst nach 1830 begann man hier überregional sein Produkt abzusetzen. So lieferte z.B. Harkort mehrere Maschinen nach Sachsen und Böhmen⁶² und die Gute Hoffnungshütte nach Oberschlesien.⁶³ Um 1850 stammten laut I. Lange die meisten ober-schlesischen Maschinen schon aus den rheinisch-westfälischen Maschinenbauanstalten.⁶⁴

55 Daneben waren weiterhin das Handwerk und die Eisenindustrie die Hauptrekrutierungsquelle der Branche; A. Schröter/W. Becker, S.48-56.

56 A. Schröter/W. Becker, S.98.

57 Die einzelnen Unternehmen des Maschinenbaus hatten sich noch wenig spezialisiert, man produzierte zugleich immer verschiedene Produkte.

58 Mehrere Maschinen können keiner Fabrik zugewiesen werden. Z.B. baute Bückling seine Maschinen immer am Verwendungsort, die Teile wurden von verschiedenen Hütten und Maschinenfabriken geliefert. Siehe: H. Etzold, S.95 ff

59 Diese Verteilung der preußischen Maschinenbauindustrie wird auch durch die Untersuchung von Schröter und Becker bestätigt. Für Gesamtdeutschland wären für diese Industrie um 1845/50 noch die Schwerpunkte Sachsen und Franken hinzuzufügen. Siehe: A. Schröter/W. Becker, S.103

60 A. Schröter/W. Becker, S.100.

61 Nur eine Maschine ging nach Potsdam.

62 Siehe C. Matschoß, Maschinenbau, S.32 und R. Forberger, S. 121.

63 I. Lange-Kothe, J.Dinnendahl, S.194. Die erste Dampfmaschine für Schlesien baute man 1837. 1848 hatte man bereits 48 Maschinen dorthin geliefert.

64 I. Lange-Kothe, J.Dinnendahl, S.194. Der ober-schlesische Dampfmaschinenbau verlor nach 1820 seine führende Rolle. Die Region bezog ihre Dampfmaschinen u.a. aus dem Rheinland. 1852 stammten von den 80 Maschinen des Oberbergamtes Tarnowitz 37 aus dem Rheinland, aber nur 31 aus Schlesien. Eine ähnliche Entwicklung vollzog sich auch für die ober-schlesische Eisenindustrie hinsichtlich ihres technischen Vorsprunges bei der Koksverhüttung.

4. Die Bedeutung des Staates für die Diffusion der Dampfmaschine

Die Frage nach Bedeutung des Staates für die deutsche Industrialisierung ist ein vertrauter Aspekt der Wirtschaftsgeschichte. Besonders die staatliche Förderung der neuen englischen Technologien ist in der Literatur oft und ausführlich untersucht worden.⁶⁵ Dies gilt auch für die Adoption der Dampfmaschinenteknik.⁶⁶ Speziell der preußische Staat gab bei der Einführung der Dampfmaschinen zahlreiche Hilfestellungen, die bereits detailliert beschrieben wurden. Durch diese Untersuchungen entsteht häufig der Eindruck, daß ohne die staatliche Wirtschaftspolitik die Verbreitung der Dampfmaschine erst Jahrzehnte später erfolgt wäre.⁶⁷ Dieser Eindruck täuscht jedoch. Sicherlich waren die frühen Dampfmaschinen von Bückling, Richard und Holzhausen nur durch staatliche Hilfestellung möglich. Es deutet allerdings vieles darauf hin, daß die starke Importsubstitution von 1815 bis 1825 auch ohne den staatlichen initiierten Techniktransfer der Vorjahre stattgefunden hätte. Von den in Tabelle 5 genannten Dampfmaschinenherstellern wurden außer Bückling und Holzhausen nur noch die Berliner Freund und Egells durch die staatliche Wirtschaftspolitik gefördert.⁶⁸ Die Hersteller im Rheinland scheinen dagegen keine Hilfen bekommen zu haben. Trotzdem begannen sie mit dem Bau von Dampfmaschinen und waren langfristig wesentlich erfolgreicher als der Dampfmaschinenbau in Oberschlesien.⁶⁹ Dieser spielte trotz der staatlichen Förderung und frühen Spitzenstellung später keine bedeutende Rolle mehr. Um 1815 ging die Blütezeit der staatlich angestellten Maschinenbauer zu Ende.⁷⁰ Die Privaten hatten diese in den '20 Jahren überflügelt. In der Erhebung von 1830

65 Z.B. W. Treue, Gewerbeförderung und technische Entwicklung zur Zeit der Frühindustrialisierung in Preußen, in: Technikgeschichte 36, 1969, S.68-74; W. Treue, Wirtschafts- und Technik-Geschichte; W. Weber, Preußische Transferpolitik 1780-1820. in: Technikgeschichte 50, 1983 Nr.3, S.181-196; siehe auch J. Radkau, Technik in Deutschland, S.99ff.

66 siehe Anmerkung 4.

67 Dies vor allem bei Treue, Wirtschaft- und Technik-Geschichte.

68 I. Mieck, S.65ff und S.90f.

69 Daß Fr.Dinnendahl anhand der Maschinen von Friedrich und Holzhausen seine ersten Kenntnisse erwarb, kann man nicht als Erfolg der staatlichen Wirtschaftspolitik bezeichnen, da dies doch einen reinen Zufall darstellt; siehe F. Redlich, S. 146.

70 Die Feststellung Webers, daß Preußen seine führende Rolle im Maschinenbau ab der Mitte des 19.Jahrhunderts nicht wegen, sondern trotz seiner frühen Dampfmaschinenbauten übernommen hat, muß abgeändert werden in: Preußen hat sein führende Rolle im Maschinenbau ab der Mitte des 19.Jahrhunderts nicht wegen, sondern trotz seiner frühen staatlichen Dampfmaschinenbauten übernommen. Der Grund für die führende Rolle des preußischen Maschinenbaus kann durchaus im Dampfmaschinenbau gesehen werden, allerdings in dem nach 1815 entstehenden privaten Dampfmaschinenbau; W. Weber, Transferpolitik S.192.

werden 38 in staatlichen Unternehmen gebaute Maschinen aufgelistet, denen 58 in der Privatwirtschaft produzierte gegenüberstanden. Bei Severin lautet das Verhältnis 33 zu 44.

Die staatliche Technologiepolitik bestand nicht nur aus direkter Hilfe beim Dampfmaschinenbau. Neben dem Dampfmaschinenbau in staatlichen Unternehmen gewährte der preußische Staat auch Zollerleichterungen für deren Einfuhr. Andererseits erhob er daneben ebenfalls einen Zoll auf grobe Eisenwaren, der die deutschen Maschinenbauprodukte schützte. Letzterer erwies sich laut Becker/Schröter als ein effizienter Schutz.⁷¹ Die preußische Wirtschaftspolitik änderte sich jedoch zwischen 1820 und 1840 in diesem Punkt, wie Mieck anhand zweier Fallbeispiele beim Dampfmaschinenimport beschreibt.⁷² So wurde 1820 einem Unternehmer beim Kauf einer englischen Maschine noch eine Zollerleichterung gewährt, dasselbe Ansinnen 1842 aber mit Hinweis auf den leistungsfähigen preußischen Maschinenbau abgelehnt.

Als weitere Hilfsmaßnahmen gewährte die preußische Regierung den Unternehmern direkte Investitionshilfen für den Kauf der Maschine. Diese Hilfen scheinen aber vornehmlich auf Berlin beschränkt gewesen zu sein. Es ist zu vermuten, daß die staatlichen Wirtschaftshilfen nur sehr punktuell vergeben wurden. In der Literatur werden keine weiteren direkten Investitionshilfen in den anderen preußischen Regionen erwähnt. Diese Subventionsform führte auch häufig nicht zum gewünschten Erfolg. Zahlreiche Mißerfolge beschreibt gerade Mieck.⁷³ Treues positive Beurteilung der staatlichen direkten Subventionen können letztlich nicht geteilt werden, da diese nicht zum gewünschten Erfolg führten.⁷⁴ Mieck stellt dann für die '20 Jahre fest, daß "auch ohne jede staatliche Förderung der Siegeszug der Dampfmaschine nicht mehr aufzuhalten war."⁷⁵

Der Betrieb von Dampfmaschinen in staatlichen Betrieben, vor allem im Berg-, Hütten- und Salinenwesen, förderte ebenfalls die Verbreitung der Dampfmaschine. Auch wenn man die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Dampfmaschinen in der frühen Zeit in diesen Betrieben außen vor läßt, wirkten die vielen Beispiele (1830

71 A. Schröter/W. Becker, S.29.

72 I. Mieck, S.121.

73 Ebenda S.63ff.

74 W. Treue, Wirtschafts- und Technikgeschichte S.338f. Treue läßt hier den Eindruck aufkommen, als ob die Diffusion der Dampfmaschine in Berlin durch die staatliche Politik erfolgt wäre. Das Gegenteil zeigt Mieck auf: I. Mieck, S.63ff und 225ff.

75 I. Mieck, S.225-227. Mieck schreibt, daß von den 18 in den '20 Jahren neu angeschafften Dampfmaschinen 14 "ausnahmslos von Privatunternehmern ohne staatliche Zuschüsse oder anderweitige Unterstützungen erworben" wurden. Drei Dampfmaschinen wurden für staatliche Betriebe angeschafft.

gab es in den staatlichen Unternehmungen 40 Dampfmaschinen) langfristig als gelungenes Beispiel und Multiplikator für technisches Wissen.

Die unteren Verwaltungsebenen erwiesen sich häufiger im Gegensatz zu den Berliner Zentralbehörden oft sogar als Hemmnis für die Verbreitung der Dampfmaschine. So stellt I. Lange-Kothe fest, daß trotz des nachhaltigen Engagements der obersten Bergbehörden, (insbesondere der Berghauptmannschaft in Berlin) es die untergeordneten Stellen (Bergämter) waren, die Schwierigkeiten machten und die Aufstellung der Dampfmaschinen hinauszögerten.⁷⁶ So wurden z.B. nach Beschwerden mehrerer auswärtiger Gewerke keine neuen Dampfmaschinen vom Bergamt Essen in Mülheim konzessioniert. Auch Korr beschreibt sehr ausführlich die Schwierigkeiten, die die investitionsfreudigen Unternehmern überwinden mußten, wenn sie eine Konzession bei den unteren Behörden beantragten.⁷⁷ Allerdings war auch die Opposition der Nachbarn häufig eine Ursache der Schwierigkeit bei der Aufstellung der Dampfmaschine. Die Behörden mußten dann solchen Einsprüchen nachgehen.⁷⁸

Eine abschließende Bewertung über die Wirkung der staatlichen Wirtschaftspolitik auf die Verbreitung der Dampfmaschine kann an dieser Stelle nicht gegeben werden. Sicherlich waren diese insgesamt nicht negativ. Förderlich waren die Zollerleichterungen und der Zollschutz für den Maschinenbau. Die direkt für Bau und Kauf gewährten Subventionen waren hingegen nicht immer erfolgreich, wie Mißerfolge zeigen. Nach 1820 wurden diese überflüssig. Es ist zu vermuten, daß die Diffusion der Dampfkraft nach 1815 auch ohne staatliche Maßnahmen ähnlich verlaufen wäre.

III. Die Verbreitung der Dampfmaschine von 1830 bis 1875

Die Gesamtleistung der stationären Dampfmaschinen Preußens wuchs von 3670 PS im Jahre 1830 auf 21716 PS 1846/47 bis auf 63067 PS. Die Zahl der Maschinen erhöhte sich überproportional von 231 im Jahr 1830 über 1139 1846/47 auf 28783 1875. Diese besaßen eine Leistung von 63067 PS. Die genauere Entwicklung der gesamtpreußischen Dampfkapazität wird weiter unten beschrieben.

Vorangestellt wird ein Vergleich der Ergebnisse aus den Ausführungen über die regionale und sektorale Diffusion der Dampfmaschine von 1830 in Preußen mit den Ergebnissen Rooks⁷⁹ für die Zeitpunkte 1846/47 und 1875. Vollständigkeit

⁷⁶ I. Lange, Duisburg, S.82-83.

⁷⁷ A. Korr gibt hierfür mehrere Beispiele für Aachen und Umgebung, z.B. S.80ff.

⁷⁸ Ebenda S.80ff, siehe Anmerkung 74.

⁷⁹ H.J. Rook, S. 124-134

wird hierbei nicht angestrebt.⁸⁰ Es soll lediglich der Entwicklungstrend dargestellt werden. Da sich Rooks Prozentangaben immer auf die Grundbasis Deutschland beziehen, werden seine Daten auf Preußen umgerechnet. Hierdurch ergeben sich einige kleinere Verschiebungen gegenüber Rooks Berechnungen der prozentualen Anteile 1846/47 und 1875 und den darauffolgenden Ergebnissen. Diese Abweichungen werden jeweils deutlich gemacht.

Wie 1830 ist auch 1846/47 eine starke regionale Konzentration der Dampfkraft zu erkennen. Wiederum stand der Regierungsbezirk Aachen (23,8) an der Spitze, gefolgt von Düsseldorf (20,4) (siehe Tabelle 7). Allerdings ist der Anteil Aachens an der Gesamtkapazität Preußens deutlich geringer als 1830. Die geänderte Bezugsbasis (statt Deutschland nun Preußen) kann hierfür nicht der alleinige Grund sein.

Tabelle 7: Rangliste führender Regionen in Preußen

Rang	1830		1846/47		1875		Rang
1	Aachen	(30,2%)	Aachen	(23,8%)	Arnsberg	(24,9%)	1
2	Oppeln	(21,0%)	Düsseld.	(20,4%)	Düsseld.	(17,6%)	2
3	Düsseld.	(20,2%)	Arnsberg	(12,4%)	Oppeln	(9,0%)	3
4	Berlin	(6,2%)	Oppeln	(11,2%)	Trier	(5,3%)	4
5	Arnsberg	(4,4%)	Magdeburg	(4,9%)	Aachen	(5,0%)	5
6	Merseburg	(4,2%)	Berlin	(4,1%)	Breslau	(3,6%)	6
	Summe	(86,2%)		(76,8%)		-(65,4%)	

Auch der Anteil des Bezirkes Oppeln (11,2) sank stark. Betrachtet man nämlich den Anteil der ersten sechs Regierungsbezirke, so wird deutlich, daß 1846/47 die regionale Konzentration gegenüber 1830 abnahm. Diese sechs führenden Bezirke besaßen 1846/47 nur noch 76,8% der gesamten Dampf-PS-Leistung Preußens, 1830 aber hatte dieser Anteil 10% höher gelegen. Das für 1830 beobachtete Ost-Westgefälle blieb weiterhin bestehen. Zwar existierten nun auch in allen östlichen Bezirken Dampfmaschinen, der Abstand blieb aber weiter sehr groß. Wie Rook feststellt, verteilte sich die Dampfkraft 1846/47 innerhalb der Regierungsbezirke wie 1830 sehr ungleich auf nur wenige Kreise.⁸¹

⁸⁰ Den Unterschieden der drei Erhebungen zufolge kann dieses hier nicht geleistet werden. Auch sollen die Ergebnisse Rooks hier nicht vollständig wiederholt werden.

⁸¹ H.J.Rook, S.124-125

Tabelle 8: Rangliste der führenden Sektoren in Preußen

Rang	1830	1846/47	1875	Rang
1	Bergbau (55,3%)	Bergbau (43,8%)	Bergbau (33,4%)	1
2	Textil (22,1%)	Sonstige (18,9%)	Metall (30,5%)	2
3	Metall (11,7%)	Metall (18,0%)	Sonstige (12,5%)	3
4	Sonstige (7,8%)	Textil (14,9%)	Textil (10,3%)	4
5	Nahrung (2,4%)	Masch.bau (4,3%)	Nahrung (9,4%)	5
6	Masch.bau (0,4%)		Masch.bau (3,9%)	6

Auch die sektorale Verbreitung der Dampfmaschine um 1846 gleicht der von 1830 (siehe Tabelle 8). An erster Stelle stand der Bergbau mit 43,8%, es folgten die Sonstigen Industrien (inklusive Nahrungsmittelindustrie) mit 18,9% und die Metallfabrikation (18%). Die Textilindustrie besaß einen Anteil von 14,9%. Zwar hielt der Bergbau unvermindert seine Führung, gleichwohl verlor er gegenüber 1830 an Anteilen. An zweiter Stelle rangierten nun die Sonstigen Industrien/Nahrungsmittelindustrie. Obwohl beide Branchen in dieser Erhebung zusammengefaßt worden sind, kann man bei beiden einen Bedeutungszuwachs daran erkennen, daß sie statt 12,4% nun 18,9% der gesamten Dampfkraft einnahmen. Die Metallindustrie hielt ihren Rang, verbesserte ihren prozentualen Anteil aber deutlich. Dagegen fiel die Textilindustrie sowohl rangmäßig als auch prozentual deutlich ab. Insgesamt mußten in den Jahren 1830-1875 der Bergbau und die Textilindustrie einen Bedeutungsverlust zugunsten der Sonstigen Industrien und der Metallindustrie hinnehmen.

Die regionale Verteilung der PS-Leistung aller Dampfmaschinen innerhalb der einzelnen Branchen entsprach 1846/47 im wesentlichen dem Bild von 1830.⁸² Beim Bergbau konzentrierte sich die Dampfkraft weiterhin auf die Bezirke Aachen (32,4%), Düsseldorf (27,4%), Arnsberg (20,9%) und Oppeln (11,4%). In der Metallindustrie lag der Schwerpunkt immer noch in den Bezirken Oppeln (32,1%), Aachen (22,2%) und Düsseldorf (21,1%). Oppeln verlor aber seine absolut dominierende Stellung des Jahres 1830. In der Textilindustrie lag Aachen (21,1%) 1846/47 wie 1830 an der Spitze. Daneben konnten die Bezirke Düssel-

⁸² Die folgenden Prozentangaben wurden aus den Daten von Rook errechnet; Rook, S.138-144.

dorf (14,4), Liegnitz (11,3%), Breslau (8,8%) und Potsdam (7,2%) ihre Position behaupten. In der Sparte Sonstige Industrie führte Magdeburg mit 16,6%. Es folgten Berlin (13,1%), Düsseldorf (11%), Potsdam (9%) und Köln (8,5%). Sowohl in der Textilindustrie als auch bei den Sonstigen Industrien zeigte sich 1846 eine Angleichung der 1830 bestehenden regionalen Verdichtung der Dampfmaschinenkapazität dieser Branchen. Vor allem die Nivellierung in diesen Branchen dürfte der wesentliche Grund für die oben festgestellte verminderte regionale Konzentration aller Branchen sein. Insgesamt gesehen gleichen sich die beiden Jahresquerschnitte. Es verschoben sich innerhalb der 16 Jahre zwar einige Gewichte, aber die bisherigen führenden Regionen und Sektoren hielten ihre Positionen. Allerdings verringerten sich die Abstände.

Von 1846/47 bis 1875 veränderte sich die regionale Dampfkraftverteilung in Preußen (siehe Tabelle 6). Nun lag das Ruhrgebiet mit den Bezirken Arnsberg (24,9%) und Düsseldorf (17,6%) an der Spitze.⁸³ Erst mit weitem Abstand folgte Oppeln auf dem dritten Rang (9%). Die über lange Jahre führende Region Aachen (5%) fiel sogar auf den fünften Platz noch hinter Trier (5,3%) zurück. Von den ersten sechs Bezirken waren fünf ausgesprochene Montanregionen, und auch der Regierungsbezirk Breslau (3,6%) auf dem sechsten Platz besaß die meisten Dampfmaschinen-PS im Bergbau. Die regionale Verteilung war 1875 gleichmäßiger. Die vorher noch zurückgebliebenen Bezirke hatten aufgeholt, wenn sie im einzelnen auch keinen großen Anteil besaßen. Dies zeigt sich deutlich an dem Anteil der sechs führenden Regionen, der nur noch 65,4% statt 76,8% wie 1846/47 betrug. Immerhin sind dies noch zwei Drittel der preußischen Dampfkapazität. Rook bemerkt, daß außer Arnsberg die 1846 führenden Regierungsbezirke an Anteilen einbüßten.⁸⁴ Auch für 1875 stellt Rook eine abnehmende Verbreitung der Dampfmaschinen nach Osten hin fest und begründet sie mit der landwirtschaftlichen Struktur dieser preußischen Regionen.⁸⁵

Auch die sektorale Verteilung unterschied sich 1875 von derjenigen 1830 und 1846/47. Zwar belegte der Bergbau (33,4%) weiterhin den Platz eins (siehe Tabelle 7), doch lag die Metallindustrie (30,5%) nur knapp dahinter auf dem zweiten Rang. Mit wesentlich geringeren Anteilen landeten die anderen Branchen, die Sonstigen Industrien mit 12,5%, die Textilindustrie mit 10,3% und die

83 Da die Nordwanderung des Ruhrreviers noch nicht eingesetzt hatte, gehörten noch keine Teile des Regierungsbezirkes Münster dem Ruhrgebiet an.

84 Rook, S. 132.

85 *Ebenda* S. 128. Natürlich gab es auch im Westen durchaus Regionen mit geringen Anteilen an der Dampfkraft, z.B. die preußischen Neuprovinzen Schleswig-Holstein und Hannover.

Nahrungsmittelindustrie mit 9,4% auf den weiteren Plätzen. Der Bergbau behielt 1875 noch den ersten Platz, allerdings nur noch knapp vor der stark aufgekommenen Metallbranche. Da die Sparten Sonstige Industrien und Nahrungsmittelindustrie in der Reichsstatistik wieder einzeln ausgewiesen wurden, verloren sie rangmäßig an Bedeutung. Gleichwohl gewannen sie aber größere Anteile an der Dampfkraft in Preußen, da sie 1875 zusammen einen Anteil von 21,9% besaßen. Die Textilindustrie verlor in Preußen dagegen weiterhin an Bedeutung. Rooks Ergebnisse für Deutschland weichen in diesem Punkt etwas ab.⁸⁶ Durch das Miteinbeziehen der anderen deutschen Staaten besaßen die Montanbranchen Preußens eine geringere Bedeutung.⁸⁷ Vor allem in der Textilindustrie gab es außerhalb Preußens mehrere Regionen, in denen sich die Dampfkraft konzentrierte. Diese lagen besonders in Sachsen (Zwickau), aber auch in Bayern (Schwaben).⁸⁸

Rook kommt bei seinem Vergleich der Erhebungen von 1846/47 und 1875 zu dem Ergebnis, daß in diesem Zeitraum die regionale und sektorale Konzentration der Dampfmaschinen deutlich abnahm. Dies kann auch für den Zeitraum 1830-1846 konstatiert werden. Daneben verschoben sich durch das überdimensionale Wachstum des Ruhrgebiets auch die regionalen und sektoralen Schwerpunkte. Diese Entwicklung vollzog sich erst während der '50 und '60 Jahre. Hierdurch verlagerte sich das Zentrum der Dampfkraftanwendung aus dem Aachener und dem oberschlesischen Revier an die Ruhr. Damit verbunden war ein Rückgang des Bergbauanteils zugunsten der Metallindustrie, der sich zu einem erheblichen Teil an der Ruhr vollzog. Der Trend von 1830 auf 1846, daß die Sonstigen Industrien sich stärker dem Dampfmaschinenantrieb zuwandten, gilt auch für die Periode 1847-1875. Einen Bedeutungszuwachs verzeichnete gleichermaßen die Nahrungsmittelindustrie zwischen 1830 und 1875. Die von Rook für den Zeitraum 1846-1875 erkannten Trends lassen sich im wesentlichen auch für den Zeitraum 1830-1846 feststellen.

Die führenden Sektoren dieser neuen Technologie waren vor allem der Kohlebergbau und die Textilindustrie. Die Bedeutung dieser Pionierregionen und -sektoren nahm jedoch mit weiterer Diffusion der Dampfmaschine in anderen Regionen und Sektoren nach 1830 ab. Erst der industrielle Take-off der '50 und das Wachstum des Ruhrgebiets verstärkten den bisherigen langsamen Bedeutungsverlust dieser Pioniere und verschob das Schwergewicht schneller

⁸⁶ *Ebenda* S.131-134.

⁸⁷ Fast 90% der deutschen Steinkohlenförderung 1875 fiel allein auf Preußen. Auch bei anderen Bergbauprodukten und in der Eisenindustrie dominierte Preußen.

⁸⁸ *H.J. Rook*, S.130

zugunsten anderer Branchen. Der Bergbau hielt allerdings weiter den größten Anteil der preußischen Dampfkraft.

Betrachtet man die Diffusion der Dampfmaschinen für den gesamtpreußischen Staat allein anhand der Entwicklung der absoluten Daten der Dampfkraftpferdestärken (Tabelle 9), so zeigt sich, daß die höchsten Wachstumsraten in den Zeiträumen von 1855-1858 (27,3%) und 1861-1875 (24,5%) lagen. Die '50 und '60 Jahre waren, abgesehen von den Krisenjahren 1858-1861, Perioden, in denen die Dampfkraft sehr stark wuchs. Interessanterweise verzeichneten auch die anderen Perioden, besonders 1830-1837 (14,3%) und 1837-1840 (19,7%), ein ähnlich hohes Wachstum. In den '40 schwächte sich dieses leicht ab, sank aber nie unter eine jährliche Wachstumsrate von 10%. Dies Wachstum der Dampfkraft läßt sich zwar nicht linear auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung übertragen, doch ist es ein guter Indikator für die wachsende Mechanisierung und den steigenden Kraftbedarf der Industrie in Preußen. Dieser Trend kann auch auf die gesamtdeutsche Entwicklung übertragen werden, da sich in Preußen sowohl 1846/47 als auch 1875 79% der gesamten deutschen Dampfkapazität konzentrierten.

Tabelle 9: Ortsfeste Dampfmaschinen und ihre Kapazität in Preußen⁸⁹

Jahr	Zahl	Kapazität	Jahr	durchschnittliche Wachstumsrate/pro Jahr/inPS
1830	231	3670	1830-1837	14,3%
1837	419	7355	1837-1840	19,7%
1840	615	11712	1840-1843	13,6%
1843	862	16496	1843-1846	10,5%
1846	1139	21716	1846-1849	11,9%
1849	1445	29482	1849-1852	15,3%
1852	2124	43049	1852-1855	14,6%
1855	3049	61945	1855-1858	27,3%
1858	5187	112955	1858-1861	8,8%
1861	7000	142658	1861-1875	24,5%
1875	28783	632067	1875-1878	17,2%
1878	35431	958366		

⁸⁹ Die Daten stammen für die Zeit 1837-1878 aus *E. Engel*, S.136, für 1830 aus der Erhebung des Gewerbeministeriums von 1830.

IV. Ergebnisse

Die Diffusion der Dampfmaschine in Preußen bis 1830 wurde stark durch wenige Regionen (Aachen, Oppeln, Düsseldorf) und Sektoren (Bergbau, Textil) bestimmt. Die Untersuchung zeigt, daß der steigende Antriebsbedarf der überwiegend privatwirtschaftlich organisierten Pionierbranchen in den führenden Regionen eine nachfrageinduzierte Verbreitung der Dampfmaschine zwischen 1815 und 1830 hervorrief. Diese Nachfrage gab den Impuls für die Gründung mehrerer privater Dampfmaschinenwerkstätten und führte zu einer frühen Importsubstitution. Die direkten staatlichen Förderungen (staatlicher Bau, Investitionshilfen) vor 1815 und in den '20 Jahren trugen wenig zur Verbreitung bei. Förderlicher waren die vom Staat gesetzten Rahmenbedingungen (Zölle). Die 1830 zu beobachtende regionale und sektorale Konzentration der Dampfkraft blieb trotz wachsender Verbreitung der Dampfmaschinen bis 1846/47 bestehen. Erst das starke industrielle Wachstum Preußens in den '50 und '60 Jahren veränderte das Bild. 1875 war die Konzentration zwischen den Regionen deutlich geringer. Außerdem entstand mit dem Ruhrgebiet ein neues regionales Zentrum. Das West-Ost Gefälle, das sich schon 1830 erkennen läßt, verringerte sich bis 1875 nur unwesentlich.

Diese Ergebnisse bestätigten vor allem die Forderungen nach einer regionalen und sektoralen Analyse des Industrialisierungsprozesses.⁹⁰ Erforderlich wären weitere moderne regionale Untersuchungen, z.B. über die frühindustrielle Entwicklung der Aachener Region, die bisher von der Forschung vernachlässigt wurde. Aachen zählt nicht zu den Führungsregionen der deutschen Industrialisierung, da die volkswirtschaftliche Bedeutung nach 1850 zu gering war. Für die Frühindustrialisierung besaß diese Region jedoch größere Bedeutung. Neuere regionale Studien, z.B. über die Textilindustrie im Bergischen Land oder die Zuckerrübenindustrie um Magdeburg, wären unbedingt nötig, wobei sich die Kombination der regionalen und sektoralen Untersuchungsebenen besonders gut für die Analyse der frühindustriellen Entwicklung in Deutschland eignet, da sich die regionale und sektorale Datenbasis vor 1850 im Gegensatz zu größeren Unter-

⁹⁰ Siehe T. Pierenkemper, Die schwerindustriellen Regionen Deutschlands in der Expansion: Oberschlesien, die Saar, und das Ruhrgebiet im 19. Jahrhundert, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1992/1, S.38-42. Das oberschlesische Montanrevier wird momentan im Rahmen eines Forschungsprojektes mit dem Konzept der regionalen Wirtschaftsgeschichte an der Universität Frankfurt von Prof. T. Pierenkemper untersucht. Gleiches gilt für die Saarregion, dessen Industrialisierungsgeschichte vom Verfasser dieser Arbeit im Rahmen einer Dissertation bearbeitet wird.

suchungseinheiten wie die deutsche oder die preußische Volkswirtschaft gut rekonstruieren läßt.

Anhand der Ergebnisse der Erhebung von 1830 stellt sich außerdem die Frage, ob die wirtschaftliche Aufwärtsentwicklung von 1815-1830 allgemein nicht unterschätzt wird. Hinsichtlich der Diffusion der Dampfmaschine zeigt sich jedenfalls alles andere als eine Stagnation. Dies steht im Gegensatz zur allgemeinen Forschungsauffassung.⁹¹ Möglicherweise muß auch die allgemeine Konjunktur-entwicklung von 1815 bis 1830 stärker regional und sektoral differenziert werden.

In der Literatur wird häufig festgestellt, daß die Dampfmaschine sich in Preußen bzw. in Deutschland im Vergleich zu anderen sich industrialisierenden europäischen Ländern langsamer verbreitete.⁹² Da die technische Adoption der Dampfmaschinen schon vor 1830 vollzogen war, kann eine technische Rückständigkeit Deutschlands nicht als Erklärung dienen. Auch eine Rückständigkeit des Maschinenbaus hinsichtlich Organisationsstruktur (Betriebsgröße, fehlendes Kapital etc.) kann dieses langsame Tempo nicht erklären, da diese Branche die Nachfrage nach Produkten des Eisenbahnbaus um 1850 durchaus erfüllte. Die Gründe liegen vielmehr in der in Deutschland reichlich vorhandenen Wasserkraft (bzw. deren effektiveren Ausnutzung) sowie in der ungleichen Verteilung der Steinkohlenvorkommen und den teuren Transportmöglichkeiten für diesen Brennstoff. Auch mag die schleppende Konjunktur der '40 Jahre ein Grund für eine geringere Nachfrage der Industrie nach Dampfmaschinen gewesen sein.⁹³

Es bleiben noch weitere ungeklärte Fragen über die Verbreitung der Dampfmaschine. Es wäre z.B. wichtig, die genaue Verteilung der Wasserkraft und der Dampfkraft differenziert nach Regionen und Sektoren während des 19. Jahrhunderts zu kennen. Interessant wäre es auch, den Lebenszyklus des Produktes Dampfmaschine anhand quantitativer Daten zu bestimmen und zu untersuchen, ob sich ein Entwicklungsverlauf in Form einer S-Kurve erkennen läßt.⁹⁴ Nötig wäre weiterhin auch ein genauer Vergleich der deutschen Entwick-

91 K. Borchardt, Wirtschaftliches Wachstum und Wechsellagen 1800-1914. in: H. Aubin/W. Zorn (Hg.), Handbuch der Deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Bd. 2, Stuttgart 1976, S. 202.

92 J. Radkau, Technik in Deutschland, S. 12-14.

93 R. H. Tilly, Vom Zollverein zum Industriestaat. Die wirtschaftlich-soziale Entwicklung Deutschlands 1834-1914. München 1990, S. 10ff.

94 H. J. Braun, S. 87-88. Für die USA bestätigt sich das Modell der S-Kurve für den Diffusionsprozeß der Dampfmaschine. Die S-Kurve zeigt die charakteristische Häufigkeitsverteilung im Zeitverlauf. "Nach einem verhaltenen Beginn der Adaption einer technischen Neuerung, bei dem nur verhältnismäßig wenig risikobereite Unternehmer innovieren, folgt das Gros der Innovatoren, an das sich endlich einige Nach-

lung mit derjenigen des Auslandes. Dies wären vor allem die Verbreitung der Dampfmaschine in Frankreich und Belgien, da diese dort schon früher weit verbreitet war. Daneben müßten anhand von mehreren Fallbeispielen ebenfalls die genauen Umstände bei der Anschaffung und dem Betrieb geklärt werden. Dies wäre z.B. die Frage, warum eine Maschine angeschafft wurde, das Problem der Finanzierung und Konzessionierung, die technischen Schwierigkeiten bei der Aufstellung und Wartung sowie die Frage nach den Kostenvorteilen von Dampfmaschinen gegenüber den alternativen Antriebsenergien. Wie oben schon erwähnt, eignet sich die Dampfmaschine aufgrund der guten Quellenlage durchaus für genauere Untersuchungen. Bis 1840/50 ist es wegen der geringen Anzahl an Maschinen sogar möglich, die makroökonomische wie auch die mikroökonomische Ebene zusammen in einer Untersuchung zu analysieren. Wenn solche Studien über die Diffusion der Dampfmaschine vorliegen, kann auch die Bedeutung dieser Erfindung für den Industrialisierungsprozeß in Deutschland besser bestimmt werden.

zügler anschließen." Um dieses Modell auch für Deutschland bzw. Preußen als zutreffend zu erkennen, fehlt bisher für die Zeit vor 1830 die quantitative Datenbasis.

Forschungs- und Literaturberichte

Zu viel "Scale" zu wenig "Scope". Eine Auseinandersetzung mit Alfred D. Chandlers Analyse der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit

Von Christian Kleinschmidt (Dortmund) und Thomas Welskopp (Berlin)

I. "Scale Scope" ein Modell

Alfred D. Chandlers Paradigma einer "Organizational Synthesis"¹ von Wirtschafts-, Industrie- und Technikgeschichte gilt bereits seit seinen ersten Werken² als höchst innovativer und einflußreicher Ansatz im Schnittfeld von Wirtschafts- und Sozialgeschichte, der zu Recht breite Rezeption erfahren und vielfältig weitere Forschungen angeregt hat. Die Vorzüge dieses Ansatzes basieren auf der Verknüpfung von ökonomischem Prozeß, technischer Entwicklung und Institutionenbildung im Modell des "modernen Managerunternehmens", das quasi als Bindeglied zwischen Makro- und Mikrodimension historischer Analyse fungiert. Das Modell hat seine gegenüber älteren unternehmensgeschichtlichen und eher wirtschaftswissenschaftlichen Vorstellungen überlegene Deutungskraft und "Anschlußfähigkeit" längst bewiesen: Es erlaubt, das moderne Industrieunternehmen als dynamische soziale Organisation zu betrachten, deren interne Dynamik es ist, die das wirtschaftliche Wachstum der Industriegesellschaften seit dem 19. Jahrhundert wesentlich erklärt. Das Konzept der "Managerhierarchie" überwindet Schumpeters Gegenüberstellung von "schöpferischem Unternehmer" und (bürokratischer) Industrieverwaltung und damit u. a. en passant auch die zähe unternehmensgeschichtliche Tradition, Konzerngeschichte mit den Biographien bedeutender Unternehmerpersönlichkeiten zu identifizieren. Das Organisations-

1 L. Galambos, Technology, Political Economy, and Professionalization: Central Themes of the Organizational Synthesis, in: Business History Review 57, 1983, S. 471-93; 472ff.

2 A.D. Chandler Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, Mass. 1962; ders., The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business, Cambridge, Mass. 1977.

modell des Unternehmens ermöglicht es überhaupt erst, Marktbeziehungen, Produktions- und Distributionsprozesse in ihrem wechselseitig beeinflussten Zusammenspiel zu analysieren und damit auch die technische Entwicklung konzeptionell einzubeziehen, ohne in Technikdeterminismus zu verfallen oder - wie nicht selten in der ökonomischen Theorie - Unternehmen auf ihre finanzielle Dimension zu reduzieren. Das Konzept bietet nicht zuletzt fruchtbare Ansatzpunkte für die sozialhistorische Analyse der modernen Wirtschaft, der Unternehmer und "salaried managers", der Entwicklung industrieller Organisationsstrukturen und darüber hinaus der industriellen Beziehungen.³

In seinem 1990 erschienenen Werk "Scale and Scope"⁴ erweitert Chandler sein Entwicklungsmodell des "modernen Managerunternehmens" zum vertikal und horizontal integrierten, multidivisionalen und dezentralisierten Konzern, das er aus inneramerikanischen Branchenvergleichen abgeleitet hat, um die international vergleichende Perspektive. Die Einbeziehung Großbritanniens und Deutschlands dient dabei in erster Linie der Universalisierung seines Modells durch den Nachweis der internationalen Konvergenz industrieller Organisationsstrukturen in kapital- und technologieintensiven Branchen. In zweiter Linie, das legt nicht zuletzt die Gliederung des Buches nahe, beschreibt Chandler die Industrieentwicklung in jenen Gesellschaften als Abweichungen vom erfolgreichen amerikanischen "Normalfall" und erklärt diese aus nationenspezifischen Hemmnissen auf breiter Front strukturprägender (Großbritannien) resp. partiell eher lediglich verzögernder Art (Deutschland).

Trotz der vorherrschenden und sicher gerechtfertigten Würdigung der Interpretationsleistung und empirischen Fülle aber lassen sich in ersten generellen Rezensionen des Buches einige Kritikpunkte nicht übersehen, die sich vor allem auf das theoretische Konstrukt des Modells und auf das Verhältnis von Konzept und empirischer Analyse beziehen⁵: Es drängt sich der Eindruck auf, als sei die

3 So ließe sich mit dem *Chandlerschen* Instrumentarium als Ausgangspunkt etwa durchaus für ein stärkeres Aneinanderrücken von Industrie- und Arbeitergeschichte plädieren. Vgl.: *T. Welskopp*, Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren, Diss. FU Berlin 1991.

4 *A.D. Chandler, Jr.*, Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge, Mass. u. London 1990.

5 Vgl. die Beiträge in: Scale and Scope. A Review Colloquium, in: Business History Review 64, 1990, S. 691-735; dort vor allem die Rezensionen: *N. Fligstein*, The Organizational Sociology of Scale and Scope, S. 730-5; *F.M. Scherer*, Beyond the Three-Pronged Investment, S. 693-8; *R. Church*, The Limitations of the Personal Capitalism Paradigm, S. 703-10; *J. Kocka*, Germany: Cooperation and Competition, S. 711-6; *H. Morikawa*, The View from Japan, S. 716-25.

komparatistische Erweiterung mit einer Perspektivverschiebung verbunden, die Chandlers formell stärker ausdifferenziertes Modell unter das früher bereits erreichte Differenzierungsniveau zentraler Basiskonzepte zurückfallen läßt. Wir möchten dieses Argument noch zuspitzen: Auch in "Strategy and Structure" und "The Visible Hand" war Chandlers Modell nicht frei von funktionalistischen Verkürzungen, aber es blieb "anschlußfähig" für notwendige mikrotheoretische, handlungstheoretische und organisationssoziologische Erweiterungen. In "Scale and Scope" sind solche Erweiterungen nicht nur ausgeblieben; auch konzeptionell scheinen die möglichen "Schnittstellen" nun abgeklemmt. Dadurch verliert das Modell an "Bodenhaftung"; seine Universalisierung erfährt eine gewisse Beliebigkeit bei der Subsumierung empirischer Phänomene, die durch das Modell selber nicht mehr hinreichend erschlossen, sondern nur noch durch Einführung externer (ad hoc-)Faktoren erklärt werden können. Deshalb auch reproduzieren sich die nationalen Vergleichseinheiten im Resultat so ausgeprägt als "Nationalcharaktere" verschiedener Industrialisierungspfade.

Industrielle Managerunternehmen, so Chandler, müssen um den Preis ihres Scheiterns "strukturell lernfähige Organisationen" sein, die Marktpulse und Technologieangebote in verlässliche und effiziente Fertigungsabläufe sowie Distributions- und Vermarktungsstrategien umsetzen. Nur eine adäquate Ressourcenallokation in den drei Feldern des "three-pronged investment", Produktion, Distribution und Management, erschließt die Kostenvorteile der "economies of scale and scope". Große Unternehmen nutzen ihre Überlegenheit an Ressourcen, Pioniere ("first movers") ihren Startvorteil bei der Entwicklung effizienter Produktions- und Distributionsroutinen in optimaler Größenordnung ("optimal plant size") und bei der Verteidigung ihrer Marktposition unter oligopolistischen Konkurrenzbedingungen durch strategische (Expansion, Integration, Diversifikation, Marktvermachtung etc.) und funktionale Effizienz (Produkt- und Verfahrensinnovation, organisatorische Anpassung, Rationalisierung etc.). Diese "organizational capabilities", die Umsetzung organisatorischer Lernfähigkeit in effiziente Organisationsstrukturen, sichern Unternehmenserfolg durch industrielle Dynamik; das "investment in management" reflektiert dabei einen hohen Grad an Organisationsvermögen und sichert gleichzeitig zukünftigen Erfolg durch seine zielgerichtete Steigerung. Letztlich sind Unternehmensgröße und -organisationsniveau zugleich Garanten und Maß von Erfolg; vor allem (strategische) Managementleistungen sind seine entscheidenden Medien.⁶

⁶ Chandler, a. a. O., S. 8-45.

Anders als in seinen früheren Büchern verschiebt Chandler den Fokus seiner Betrachtung von der Entstehung industrieller Managerunternehmen und der Herausbildung oligopolistischer Konkurrenz auf die Sicherung und Steigerung der "organizational capabilities" von entwickelten integrierten und diversifizierten Unternehmen unter den Bedingungen oligopolistischer Konkurrenz. "Economies of scale and scope" werden nun vorrangig auf der Ebene komplexer Unternehmen betrachtet, als unternehmensstrategische und organisatorische (funktionale) Effekte von Managementpolitik und ihrer Fähigkeit, viele Produktionseinheiten zu koordinieren. Die sicher notwendige Aufwertung der "interfirm" und "interunit relations" geht so auf Kosten der Deutungsfähigkeit von Phänomenen auf der Ebene der einzelnen Produktionseinheiten, dort also, wo es um spezifische Marktbedingungen, technisch-organisatorische Systeme und die (oft: branchenspezifischen) "economies of scale, speed, integration, and organization" geht, denen Chandler in seinen früheren Werken weitaus mehr Aufmerksamkeit gewidmet hat. Markt und Technologie gehen allenfalls noch definitorisch in das Konzept ein, nicht mehr jedoch als spezifizierbare, meßbare und Erklärungen konkreter Phänomene zuzuordnende Einflußfaktoren. Die oft entscheidenden handlungsleitenden Rückwirkungen aus dieser internen Organisationsstruktur des Unternehmens und aus der Konfrontation mit spezifischen Märkten auf das strategische Management an der Konzernspitze geraten aus dem Blick. Managementspitze und Organisation fallen tendenziell ineins, die Unterscheidung von Management- (Akteurs-), Unternehmens- (Organisations-) und Marktrationalität (Systemrationalität) verschwimmt, und letztlich droht die Stärkung der bei Chandler ohnehin angelegten teleologischen Elemente auf Kosten der Differenzierungsfähigkeit verschiedener Typen von Managerunternehmen und organisatorischen Potentialen auf der Basis des Modells - etwa entlang von Branchengrenzen. Indem Chandler quasi die Mikroebene seines Modells vom Niveau der Produktionseinheit auf die Ebene des strategischen Managements anhebt, entgleiten ihm nicht nur die Branchenspezifika der Unternehmen; er löst auch die oligopolistische Konkurrenz aus dem (breiteren) Spektrum der Marktbeziehungen. Preise, Erlöse, Kapazitäten, "optimal plant size" und "minimum efficiency scale" werden konzeptionell "abgekoppelt"; Konkurrenz reduziert sich auf den organisatorischen Wettbewerb und den Machtkampf zwischen "first movers" und "latecomers", zwischen Etablierten und Marktneulingen aus "related industries", aus Branchen, die "related products" herzustellen vermögen, und aus dem Ausland.

Aus dem Verlust an "konzeptioneller Bodenhaftung" resultiert - bei aller notwendigen Differenzierung im einzelnen - Chandlers komparatives Interpretationsangebot. Im Grunde werden alle Organisationsbildungsprozesse in den drei

Ländern, die aus der inneren Entwicklung der "organizational capabilities" ableitbar sind, unter das Konvergenzkonzept subsumiert und dort eher deskriptiv zugeordnet als im einzelnen analysiert. Dadurch erscheinen die Unterschiede zwischen den Ländern überproportional und überscharf, der englische Weg des "Personal Capitalism" und der deutsche des "Cooperative Managerial Capitalism" als nur durch modellexterne Faktoren erklärbare Abweichungen vom amerikanischen Normalpfad des "Competitive Managerial Capitalism". Kulturelle Prägungen des jeweiligen Managements, institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen (Rolle der Kartelle in Deutschland z. B.), Weltkrieg und Nachkriegskrise auf der gesellschaftlichen Mesoebene sowie - auf der Makroebene - der Zeitpunkt und die Bedingungen des Eintritts der respektiven Volkswirtschaften in den Weltmarkt erhalten auf diese Weise eine über ihre gewiß nicht zu leugnende Bedeutung hinausgehende, letztlich die Deutung der Unterschiede allein tragende Erklärungslast.⁷ Damit scheint sich Chandler bereits vom Modelldesign her die Chance zu verstellen, die inneren Differenzierungen der nationalen Industrieentwicklungen und die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen ihnen als Variationen des Modellprozesses zu erklären, in die die externen Faktoren natürlich - allerdings gegen innere Faktoren gewichtet - einzugehen hätten.

Die Vorzüge und Kosten eines Modells erwiesen sich in seiner Fähigkeit zur Deutung zeitlich-räumlich konkreter Phänomene. So läßt sich, wie wir im folgenden argumentieren, gerade Chandlers empirische Interpretation in manchen Bereichen kritisieren. Seine Interpretation der Entwicklung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit als ungebrochene Erfolgsgeschichte und als rasantes Aufschließen zur ebenfalls uneingeschränkt positiv bewerteten amerikanischen Branchenentwicklung etwa bedarf einer kritischen Überprüfung, gerade weil sie ein Kernglied in Chandlers Argumentationskette bildet. Aus unserer detaillierten Kenntnis der Industrie in diesem Zeitraum, die aus eigenem Forschungsvorhaben resultiert,⁸ erscheint uns diese Interpretation erstaunlich verengt und in weiten Teilen revidierungsbedürftig verzerrt.

⁷ Vgl. dazu: *Fligstein*, a. a. O., S. 731ff.

⁸ *Welskopp*, Arbeit und Macht; *C. Kleinschmidt*, Rationalisierung als Unternehmensstrategie - Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise, Diss. Bochum 1992.

II. Chandler's Sicht der deutschen Hüttenindustrie in der Zwischenkriegszeit

Für Chandler repräsentiert die Entwicklung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit mehr noch als der amerikanische "Normalfall" das Ideal organisatorischer Rationalisierung durch Unternehmenskonzentration, an dem gemessen die englische Stahlindustrie - fragmentiert, überspezialisiert und technisch rückständig - noch weiter als bisher zurückgefallen sei. Kulminationspunkt dieser deutschen Entwicklung sei der Zusammenschluß führender Stahlkonzerne zu den Vereinigten Stahlwerken AG (VSt) im April 1926 gewesen, der ein Konzerngebilde geschaffen habe, das ein gewaltiges Rationalisierungspotential freizusetzen vermochte. Auf der Basis solcher überlegener "organizational capabilities", so Chandler, gelang es dem Management der VSt, dieses Potential bis Anfang der 1930er Jahre auszuschöpfen: durch die großangelegte Modernisierung der Werke, durch Straffung und Konzentration der Produktionsprogramme, durch Ausbau des Distributionsnetzes und durch die Stilllegung unrentabler Produktionseinheiten. Die Reorganisation der VSt in den Jahren 1933/34 symbolisiere nur den organisatorischen Abschluß eines auf der produktionstechnischen und distributiven Seite bereits zwischen 1926 und 1930 weitgehend abgeschlossenen Rationalisierungsprozesses.⁹ Unter Berufung auf die Arbeiten von Robert A. Brady und Wilfried Feldenkirchen¹⁰ bewertet Chandler die Unternehmenspolitik der VSt als vollen Erfolg, gemessen an der Fähigkeit, amerikanisches Anleihekaptal anzuziehen, sich institutionell auszudifferenzieren, die internationalen Kartelle zu dominieren und in den 1930er Jahren die Expansion des Rüstungsbooms mühelos zu verkraften. Anders als bei Feldenkirchen, der eine erfolgreiche Selbstkostensenkungspolitik und gesteigerte Ertragsfähigkeit der VSt zumindest in den späten 1930er Jahren konstatiert und behauptet, die wesentlichen Schritte bei der Produktionskonzentration und Kapazitätsstilllegung seien zwischen 1926 und 1930 erfolgt, stehen Kosten- und Ertragsgesichtspunkte bei Chandler nicht im Vordergrund.¹¹ Für ihn ist der implizierte qualitative Sprung in den "economies of scale and scope" in der Größe und Ressourcenstärke des neuen Konzerns nahezu definitorisch angelegt. Belege für die Steigerung der "organizational capabilities"

9 Chandler, a. a. O., S. 550-6.

10 R.A. Brady, *The Rationalization Movement in German Industry*, Berkeley 1933; W. Feldenkirchen, *Big Business in Interwar Germany: Organizational Innovation at Vereinigte Stahlwerke, IG Farben, and Siemens*, in: *Business History Review* 61, 1987, S. 417-51.

11 Feldenkirchen, a. a. O., S. 418-28; bes. S. 427f.

durch die Politik der VSt bleiben sowohl bei Chandler als auch bei Feldenkirchen, seinem wichtigsten Kronzeugen, ausgesprochen dünn.

Vor diesem Hintergrund erscheint Chandlers Wertung der Tatsache, daß mit Krupp, Hoesch, Mannesmann, Klöckner und der GHH höchst potente und kapazitätsstarke Produzenten dem Zusammenschluß fernblieben, überaus überraschend: Eigentlich deutet dies vor dem Hintergrund der Prämisse, nur eine umfassende Konzentration garantiere eine entscheidende Steigerung der "organizational capabilities", auf ein Scheitern des ursprünglichen Anspruchs hin. Aber Chandler unterstellt den Erfolg der auf diese Weise dezimierten VSt, und er folgert zugleich die Herausbildung einer der britischen und partiell auch der amerikanischen überlegenen, gesunden Branchenstruktur gerade aus der Stärke der Unabhängigen, die ihrerseits hinreichende "organizational capabilities" zu mobilisieren vermochten. Zudem habe die für Deutschland spezifische Tradition kooperativer Beziehungen zwischen den Konzernen die Branchenstruktur auf eminent produktive Weise stabilisiert: "Their bargaining power permitted continuing competition for market share through functional and strategic effectiveness. It was this industry structure and its interfirm relationships that permitted the German steel and machinery makers to rationalize and modernize their industries during the interwar years in a way that proved impossible in Britain".¹²

Chandlers Skizze des Entwicklungsganges der deutschen Eisen- und Stahlindustrie ist von der Gründung der VSt als Fluchtpunkt und Telos determiniert. Indem er diese Entwicklung auf die Vorgeschichte der VSt reduziert, drängt er zum einen unübersehbare Kontinuitätslinien der Branchenpolitik, z. B. in den Bereichen der Rationalisierung und Expansion, der Parallelität von Kartellierung und Unternehmenswachstum, der Konzentrationsbewegung und des Kampfes um Erlössicherung und gegen Auslastungsprobleme, über Gebühr zurück. Zum anderen erscheinen Kartelle, Syndikate und die Interessengemeinschaften (IGs) der frühen Nachkriegszeit sehr ambivalent sowohl als Vorstufen in der Entwicklungslogik zur Bildung der VSt als auch als kontinuierlich fortexistierende, genuin deutsche Formen der "interfirm cooperation", die eine branchenweite Erhöhung der "organizational capabilities" zur Folge gehabt hätten, welche die deutsche Hüttenindustrie von der englischen, aber partiell auch von der amerikanischen positiv abzuheben erlaube. Anders gewendet: In Produktionsorganisation und Rationalisierungspolitik betont Chandler - wie im übrigen auch Feldenkirchen - die Diskontinuitäten zwischen unsystematischen und unkoordinierten, in der hektischen, überhitzten Inflationszeit nahezu "irrationalen" Ansätzen zur

¹² Chandler, a. a. O., S. 560.

Modernisierung der Einzelwerke und der umfassenden Rationalisierung gemäß dem "master plan" der VSt und der Außenseiter seit 1926. Umgekehrt preßt er die verschiedenen Organisationsformen der Branche, deren Diversität er nur den Spielraum einer gewissen "nationalspezifischen Abweichung" vom Normalfall der USA zubilligt, in die aufsteigende Kontinuitätslinie der Entwicklungslogik zu den VSt. Im Endeffekt erscheint die Gründung der VSt zwar - nach den Prämissen seines Modells - als logisch längst geboten, nicht aber als Produkt aktuellen konkreten Problemdrucks. Konsequenterweise beschreibt Chandler in seiner Skizze die Managementpolitik in der Branche seit 1926 pointiert als vorausschauende, umsichtige, fast voluntaristische Exekution "großer Pläne": Hier fällt ganz deutlich Akteurs- und Systemrationalität zusammen.

Eine solche uneingeschränkt positive Bewertung der Branchenpolitik in der deutschen Montanindustrie der Zwischenkriegszeit muß Wirtschafts- wie Sozialhistorikern fragwürdig erscheinen, die sowohl mit der scharfen zeitgenössischen Überkapazitäts- und Preisdebatte und den heftigen wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen vertraut sind, die sich die gesamten 1920er Jahre hindurchzogen, als auch mit den beträchtlichen gesellschaftlich-politischen Belastungen der Weimarer Republik durch schwerindustriell induzierte und dominierte Verbands- und Tarifkonflikte. Beide Bereiche bleiben nicht zufällig bei Chandler völlig ausgeblendet. Wir wollen im folgenden die Elemente der Chandlerschen Argumentation einer kritischen Prüfung unterziehen: Zunächst ist nach den lang- und mittelfristigen Kontinuitäten in der Produktions-, Expansions- und Modernisierungspolitik der Branche vor und nach Gründung der VSt zu fragen (III). Dann sind die Folgen von Modernisierung und Rationalisierung für die Kosten- und Erlösentwicklung der Unternehmen während der gesamten 1920er Jahre, besonders aber seit Gründung der VSt, zu analysieren (IV). In Teil V stehen die VSt und die Außenseiter auf dem Prüfstand: Hier sollen die Fragen nach Rationalisierungspotential und -erfolg, dem offensiven (Chandler) oder reaktiv-defensiven Charakter der VSt und nach den krisenüberwindenden oder -verschärfenden Folgen der Branchenpolitik beantwortet werden. Der Zusammenhang von Branchenstruktur, Kartellierung und den kurzlebigen Organisationsformen der Nachkriegszeit (IGs) ist ebenfalls detailliert daraufhin zu untersuchen, ob und mit welchen Konsequenzen für die Industrie-Entwicklung von einer spezifisch deutschen "kooperativen" Variante des Managerkapitalismus zu sprechen ist (VI). Ein kurzes Fazit (VII) stellt schließlich Zusammenhänge her zwischen Chandlers Interpretationsgang und konzeptionellen Grenzen seines Modells.

III. Der "technische Imperativ" und die Spirale in die Überkapazität

Laut Chandler resultierte der Rationalisierungsbedarf der deutschen Eisen- und Stahlindustrie Mitte der 1920er Jahre aus ihrer in Krieg und Inflationszeit "relativ ungeplant" erfolgten, in "ad hoc-Manier" bewerkstelligten Expansion, ausgehend von einem gegenüber den USA technisch und organisatorisch abfallenden Vorkriegsniveau.¹³ Eine detailliert vergleichende, auf Unternehmensebene ansetzende Analyse ergibt dagegen ein völlig anderes Bild: Zwar jeweils angepaßt an die unterschiedlichen Rohstoff- und Absatzbedingungen, aber doch - anders als England - recht ähnlichen Produktionsbedingungen unterworfen, die in erster Linie technisch umgesetzte Selbstkostensenkungsstrategien der Nutzung von Kostendegressionseffekten prämierten, bewegten sich die deutsche und die amerikanische Eisen- und Stahlindustrie bereits vor dem Ersten Weltkrieg auf einem technisch und betriebsorganisatorisch durchaus vergleichbaren Niveau.¹⁴ Die Entwicklung konvergierte weiterhin in einem deutlich nachweisbaren Schritt, als die lineare Steigerung der Produktionsmengen und die stetige Erhöhung der Produktdimensionen und -gewichte etwa seit dem Zeitraum 1905/1910 in beiden Ländern nahezu parallel die Ablösung der bis dato etablierten Anlagengeneration und technisch-organisatorischen Betriebssysteme (Oscar Stillich) erzwangen.

Obwohl nicht von spektakulären Basisinnovationen begleitet, war dieser Ablösungsprozeß von tiefgreifender Bedeutung für die Produktionspraxis der Industrie. Seine zentralen Elemente waren die Vollmechanisierung der bis dahin teilmechanisiert betriebenen Anlagen und die Elektrifizierung der Anlagenantriebe, Steuersysteme und Transporteinrichtungen. Vollmechanisierung und Elektrifizierung erlaubten es, die Produkt- und Anlagendimensionen gewaltig zu steigern, die zuvor zumindest in wesentlichen Bereichen noch an die Grenzen manueller Handhabbarkeit gebunden gewesen waren. Vollmechanische Begichtungssysteme an Hochöfen, Deckenlaufkransysteme und Mehrbirnenbetrieb in den Thomaswerken der dritten Generation, elektrische Chargier- und Gießkräne in Siemens-Martin-Werken und elektrische Walzantriebe, Anstell-, Hebe- und Kanteinrichtungen in den Walzwerken ermöglichten die Steigerung von Produktion und Produktivität durch Chargenvergrößerung, Beschleunigung der Prozeßzyklen und eine flexiblere Vernetzung, die durch Ineinanderverschränkung und Parallelisierung dezentrali-

13 Ebenda, S. 551.

14 Welskopp, Arbeit und Macht, S. 188-216.

sierter Fertigungsabläufe zu einer Vervielfachung des Ausstoßes je Produktionseinheit entscheidend beitrug.¹⁵

Der Übergang zu einer neuen Generation von Produktionsanlagen in einer Serie von Umbauten, Neubauten einzelner Anlagen und ganzer Werke sowie - vereinzelt - umfassender Hüttenwerkkomplexe (z. B. das Martin- und Röhrenwerk des Bochumer Vereins in Höntrop 1922/23)¹⁶ ergab enorme Kapazitätseffekte: Der Bochumer Verein steigerte zwischen 1922 und 1927 die Leistungsfähigkeit seiner Hochofenanlagen von 100.000 auf 650.000 Jahrestonnen.¹⁷ Moderne Konverteranlagen leisteten das Vier- bis Fünffache ihrer Vorläufer. 1921 gestaltete der Phoenix Konzern das Werk Ruhrort mit der Anlage eines neuen Thomaswerks und eines Blockwalzwerks beträchtlich um. Seit 1922 fügte man dem Walzstraßensystem des Werks eine Block- und eine Knüppelstraße hinzu. Die neue Blockstraße hatte mit 750 000 Jahrestonnen eine um 150.000 t höhere Kapazität als die beiden bereits in Betrieb befindlichen Blockwalzwerke zusammen. Die Knüppelstraße übertraf die Leistungsfähigkeit ihrer Vorgängerin um 50 v. H.¹⁸ Die Neuerrichtung der Fertigstraße I auf der August Thyssen-Hütte seit 1924 steigerte deren Produktionsvolumen von 28.000 t (1914) auf 77.000 t.¹⁹ Die Beispiele ließen sich beliebig vermehren. Insgesamt verdoppelte sich in diesem Wandel der Betriebssysteme die "optimale Betriebsgröße" eines vollintegrierten gemischten Hüttenwerks in Deutschland auf rd. 1 Mio. t Roh-

15 Siehe hierzu ausführlich und unter Angabe der Archivalien und sonstigen Quellen: *Welskopp*, Arbeit und Macht, S. 367-404; bes. 367-86.; vgl. auch: *ders.*, Arbeit und Zusammenarbeit im Hüttenwerk. Deutsche und amerikanische Beispiele, 1860-1930, in: *O. Dascher/C. Kleinschmidt (Hg.)*, Die Eisen- und Stahlindustrie im Dortmunder Raum, Dortmund 1992, S. 149-79; *ders.*, Kooperationsformen und Machtbeziehungen im Industriebetrieb: Die deutsche und die amerikanische Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit, in: *K. Tenfelde (Hg.)*, Arbeiter im 20. Jahrhundert, Stuttgart 1991, S. 142-92; bes. 152-72.

16 *G. Schaar*, Rationalisierungen beim Bochumer Verein in den Jahren 1910-1930 (Hochofen, Martinwerk I, II und III und Röhrenwalzwerk Bochum-Höntrop), Bochum 1937; *W. Bertram/A. Driescher*, Das Werk Höntrop des Bochumer Vereins, in: *Stahl und Eisen* 46, 1926, S. 429-36; 468-75.

17 *Schaar*, a. a. O., S. 16 f.; vgl. a.: *M. A. Pavlov*, Abmessungen an Hoch- und Martinöfen, Leipzig 1929, S. 170.

18 Mannesmann-Archiv P I 25 25:2: Niederschriften über die Vorstandssitzungen Phoenix 1. Jan. 1916-31. Dez. 1921: Sitzungen vom 31.10.1921, 16.1.1922, 27.2.1922; P I 25 31: Der Phoenix-Konzern in Zahlen, nach Erhebungen Ende 1925, Stand 1924, Bl. 31.

19 Archiv Thyssen AG A/3223: *O. Pilz*, Beschreibung der Umbauarbeiten im Walzwerksbetrieb der August Thyssen-Hütte in den letzten zwanzig Jahren (1926), Bl. 2f.

stahlkapazität im Jahr, mit rd. 500 000 Jahrestonnen als gewissermaßen "zweitbesten" Lösung.²⁰

Ebenfalls einen qualitativen Sprung tat die Industrie bei dem durch den Kohle- und Energiemangel der Nachkriegszeit forcierten, aber bereits seit langer Zeit kontinuierlich verfolgten Ausbau der Wärmewirtschaft.²¹ Die Herstellung eines umfassenden Wärme- und Energieverbundes aller Produktionsstufen in den Werken bis 1925/26 senkte die Energiekosten drastisch. Sie förderte aber ihrerseits den Kapazitätsaufbau, da die Anlagen nun insgesamt an die Leistungsfähigkeit der produktivsten Aggregate angepaßt werden mußten, sollten nicht produktionshemmende "enge Querschnitte" auftreten und die nun geforderte "Proportionalität" stören, die allein eine optimale Auslastung der Gesamtanlage gewährleisten sollte: "Das Bemühen um die Herstellung einer derartigen Proportionalität der Betriebsteile war in den letzten Jahren bei den Werken allgemein. Es war verbunden mit den Anstrengungen, eine solche Proportionalität der Werkteile zu schaffen, bei der den Erfordernissen der Wärmewirtschaft Rechnung getragen werden kann, die ebenfalls eine bestimmte Verhältnismäßigkeit der Betriebsteile verlangen, sowohl der Teile, die Wärme liefern, wie der Teile, die Wärme beziehen".²² Insgesamt stand hinter dem Übergang zur neuen Betriebsform und dem Ausbau der Wärmewirtschaft in den frühen 1920er Jahren die Zielvorstellung eines "idealen Hüttenwerks", dessen radikal verbesserte Selbstkostenstruktur - auf die Gesamtanlage bezogen - aus der Substitution unkontrollierbarer Transaktionskosten auf externen Märkten durch - scheinbar - autonom kontrollierbare, technisch und organisatorisch optimierte interne Koordinationskosten resultierte, d.h. aus einer so weit wie möglich vorangetriebenen Internalisierung von Marktbeziehungen in die Organisationsstruktur des gemischten Hüttenwerks.²³

Anders als Chandler und Feldenkirchen dies behaupten, verlief die durch Kriegsentschädigungen und Inflation zweifellos noch einmal angeheizte und

20 Vgl. U. Wengenroth, Wie ist die vertikale Integration in der deutschen Stahlindustrie zu bewerten? Von ihrer Herausbildung bis zur Montanunion, maschinenschriftliches Manuskript, Mainz 1987, S. 3.

21 Zur Wärmewirtschaft vgl. die detaillierte Analyse bei: Kleinschmidt, Rationalisierung, S. 316-37; ders., "Amerikanischer Plandeutscher Weg". Technische Rationalisierung in der Rekonstruktionsphase nach dem Ersten Weltkrieg, dargestellt an Beispielen aus der Dortmunder Eisen- und Stahlindustrie, in: Dascher/Kleinschmidt (Hg.), a. a. O., S. 355-74; Welskopp, Arbeit und Macht, S. 380-86.

22 Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquete-Ausschuß), 3. Unterausschuß, Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe, Handel, Handwerk, Die deutsche eisenerzeugende Industrie, Berlin 1930, S. 28.

23 Zum Konzept des "idealen Hüttenwerks".

beschleunigte Investitionswelle bis 1925 keineswegs unsystematisch und ungeplant. Bei den meisten Um- und Neubauten handelte es sich nachweisbar um die Fortschreibung von Vorkriegsplänen, um die Fertigstellung bereits in Angriff genommener Projekte oder um Anschlußmodernisierungen. Systematisch trieb die Industrie die Installierung des neuen Betriebssystems voran im Bemühen um ein "Aufholen des dauernden Entwicklungsprozesses, der ... in Deutschland seit 1914 erheblich gedrosselt, wenn nicht restlos unterbunden war".²⁴ Ein technischer Rationalisierungsrückstand, wie bei Chandler impliziert, bestand um 1925 nicht mehr: Immerhin hatten die Hüttenwerke auf verbliebenem Reichsgebiet bis zu diesem Jahr ihre Leistungsfähigkeit nach vorsichtigen Schätzungen um 44,7 v. H. erhöht und damit die kriegsbedingten Kapazitätsverluste in den abgetretenen Gebieten bereits mehr als ausgeglichen.²⁵ Als der amerikanische Hochofenexperte H. A. Brassert 1926 Leistungsziffern von Hüttenwerken der neugegründeten Vereinigten Stahlwerke (VSt) in einem Gutachten für eine amerikanische Anleihe zusammenstellte, bewertete er den technischen Stand der Betriebe uneingeschränkt positiv. Die Hochofen seien "zumeist modern konstruiert und mit den neuesten Einrichtungen versehen. Die Hochofenproduktion in den Hauptwerken ist vergleichbar mit den besten Ergebnissen, die in [den USA] erzielt werden ...". In der Wärmewirtschaft seien die Hochofenwerke an der Ruhr ihren amerikanischen Pendanten voraus. Die Martinwerke der VSt, obwohl durchschnittlich bescheidener dimensioniert als amerikanische Betriebe, seien durchweg seit Ende des Krieges umgestaltet worden, sie seien "modern in ihrer Ausstattung und rangieren an der Spitze im Vergleich mit konkurrierenden Werken in Europa". Die Walzwerke seien modern und effizient: "Some of the mills installed within the last few years are of the heaviest type and the largest capacity found anywhere. These new installations will show excellent results under the new conditions of a better rolling program and more continuous and intensive production". Nicht Rückständigkeit, sondern im Gegenteil die in einer ungünstigen Branchenstruktur (siehe Teil V) krisenhaft eskalierenden Folgen technisch-organisatorischer "Übermodernisierung" schufen den Problemdruck, der 1926 schließlich die Gründung der VSt motivierte.²⁶

24 Die deutsche eisenerzeugende Industrie, a. a. O., S. 156.

25 J. Strohe, Der Streit um den Enquete-Bericht über die deutsche Eisenschaffende Industrie (mit besonderer Berücksichtigung der Bilanz-, Lohn- und Preisfragen), Diss. Köln 1936, S. 48ff.

26 Archiv Thyssen AG VSt/4031: H. A. Brassert & Co., Report on United Steel Works Corporation (Vereinigte Stahlwerke A.G.) by H. A. Brassert, June 10, 1926, S. 26ff.

Die von Chandler und Feldenkirchen ins Zentrum gerückte zweite Rationalisierungswelle zwischen 1926 und 1930 repräsentierte denn auch weniger Anstrengungen zur Koordination vormals ungeplanter Modernisierungsprozesse und eine längst überfällige und nun durchgreifende technisch-organisatorische Durchgestaltung der Werke als vielmehr den Versuch, die krisenhaften Folgen der ersten Rationalisierungsphase mit eben jenen Formen der Expansions- und Modernisierungspolitik zu bekämpfen, die die Situation in der Branche bis 1925 entscheidend verschärft hatten: Der rasante Wachstumskurs der deutschen Eisen- und Stahlindustrie nach 1918 ist im Grunde nur vor dem Hintergrund von Absatzerwartungen erklärlich, die bruchlos an die Erfahrungen des Vorkriegsbooms anknüpften: "Die Zukunfts-Aufgaben werden umso schneller und nachhaltiger gelöst werden, je rascher die Leistungsfähigkeit der Industrie gesteigert wird. Nur eine Steigerung der Erzeugung kann eine ausreichende Versorgung der verarbeitenden Industrie, die wünschenswerte Förderung der Ausfuhr und den Vorsprung in der Belieferung des Weltmarktes mit sich bringen".²⁷ Modernisierung und Expansion zielten auf Kostenvorteile und Eroberung von Marktanteilen in einem weiterhin stark wachsenden Markt ab; dieses Szenario war jedoch nach dem Krieg höchst unrealistisch geworden. Strukturelle Marktverschiebungen, die zunehmend scharfe Konkurrenz Frankreichs, Belgiens und Luxemburgs vor allem in einfachen Standardgütern sowie die Duplizierung von Anlagen durch die - gar nicht selbstverständlich und in der realisierten Form gebotene - Reproduktion ans Ausland verlorener Kapazitäten hatten den Exportmarkt empfindlich verengt. Aber aus dieser verschärften Konkurrenzsituation leitete die Industrie erst recht die Begründung ihrer Expansions- und Kostensenkungsstrategie ab, und so modernisierte und rationalisierte sie quasi auf eine "virtuelle" Marktentwicklung hin, deren Ausbleiben bis 1925 durch Inflationsdumping, Rohstoff- und Energiemangel und Arbeitskämpfe auf der Produktionsseite regelrecht verdeckt und die auf der Absatzseite zudem durch politische Verwerfungen als lediglich suspendiert betrachtet wurde.²⁸

Dabei steigerten die Modernisierung, orientiert ausschließlich an technisch-organisatorischen Imperativen, und die Technisierung der Selbstkostenökonomie, der die Wärmewirtschaft entscheidend Vorschub leistete, die Marktferne der Industrie und die Inflexibilität ihrer auslastungssensiblen Produktionsstrukturen noch einmal entscheidend. Da das Selbstkostenoptimum der Werke quasi in ihrer

27 Denkschrift J.W. Reichert, VDESI, Deutschlands Eisen- und Stahlbedarf und -erzeugung nach dem Kriege sowie sonstige Zukunftsfragen (Abschrift), S. 20, zit. in: Kleinschmidt, Rationalisierung, S. 142.

28 Viele Einzelbelege bei: Welskopp, Arbeit und Macht, S. 386-92.

technischen und organisatorischen Struktur fest verankert war, konnten die Unternehmen nicht angemessen reagieren, wenn das betriebswirtschaftliche Optimum, das von der Marktlage abhing, von diesem technischen Optimum abwich. Preisverfall drückte direkt auf die Erlöse; Produktionseinschränkungen zehrten auch bei dadurch stabilisierten Preisen Erträge auf, da sie in modernen Werken mit ihren steileren Kostendegressionskurven umgekehrt auch überproportional kostenprogressiv wirkten. Daraus ergab sich das Paradox, daß sowohl Unterauslastung als auch Erlösausfall gleichermaßen die eingefahrenen Strategien der Rentabilitätssicherung durch Kostensenkung bestärkten und technisch-organisatorische Modernisierungen auslösten, die ihrerseits wiederum über Kapazitätseffekte auf die Preise drückten bzw. die Auslastungssensibilität der Werke weiter steigerten. So betonte der deutsche Eisen-Enquete-Ausschuß 1930, "daß mit der Durchbildung der innerbetrieblichen Proportionalität der Anlagen die Fähigkeit der Werke, Betriebsteile in Kurzarbeit zu nehmen oder zu schließen, stark gemindert wird, da eine derartige Maßnahme, die einen Betriebsteil ganz oder teilweise stilllegt, zugleich die Verhältnismäßigkeit der gesamten Betriebsanlage aufhebt und Störungen in den übrigen Betriebsteilen hervorrufen muß".²⁹

Die Krisenhaftigkeit dieser Entwicklung trat in der Rezession von 1925/1926 erstmalig frei von politischen Verwerfungen zutage; es handelte sich in einer Phase, in der die neugeschaffenen Kapazitäten zum ersten Mal ansatzweise und quasi "auf Probe" ausgefahren wurden, um eine ernste Überkapazitätskrise "bis zu einem Tiefstande, wie er seit den siebziger Jahren [des 19. Jahrhunderts] nicht mehr erlebt wurde".³⁰ Daß 1925 durchschnittliche arbeitstägliche Auslastungen von nur 60,4 v. H. erreicht wurden, die sogar noch auf 50 v. H. im ersten Quartal des Jahres 1926 sanken, belegt den Charakter der Rezession als Überkapazitäts- und Auslastungskrise, denn die Produktionsziffern auf konstantem Reichsgebiet, die quasi das markträumende Produktionsvolumen repräsentierten, bewegten sich 1925 bereits wieder auf dem Niveau von 1913.³¹ Eine detaillierte Untersuchung einzelner Produktionsstufen der VSt-Gründungswerke für 1925 läßt erkennen, daß der Auslastungsgrad gerade in den einfachen Massenproduktbereichen noch weit darunter lag, die Kapazitätseffekte der Modernisierungswelle zum einen dort also

29 Die deutsche eisenerzeugende Industrie, a. a. O., S. 29. Vgl. a. z. B.: Archiv Thyssen AG A/5573: Berichterstattung Albert Vögler 1926-1935: Schreiben Bartscherer an Vögler zur Monatsabrechnung April 1928, 1.6.1928.

30 Haniel-Archiv 400100/5: Jahresgeschäftsberichte 1925/26, Bl. 2; 400100/2: Jahresgeschäftsberichte 1924/25, Bl. 3.

31 Auslastungszahlen bei: B. Weisbrod, Schwerindustrie in der Weimarer Republik. Interessenpolitik zwischen Stabilisierung und Krise, Wuppertal 1978, S. 45ff.; Strohe, a. a. O., S. 48ff.

wesentlich größer gewesen sein dürften als im Durchschnitt und zum anderen die "Proportionalität" der Anlagen empfindlich gestört gewesen sein muß.

Tabelle 1: Produktion, Kapazität und Auslastungsgrad der Beitrittswerke am Vorabend der Gründung der Vereinigten Stahlwerke, 1925

Produktart	Produktion 1925 (in t)	Kapazität 1925 (in t)	Auslastungsgrad (in v. H.)
Koks	6.784.996	9.189.000	73,84
Roheisen	4.654.701	8.678.000	53,64
Thomasstahl	2.407.016	3.481.000	69,15
SM-Stahl	2.513.000	4.455.000	56,41
Blöcke, Brammen	3.200.000	5.120.000	62,50
Schienen	688.000	1.819.000	37,82
Schwere Profile	219.590	1.025.000	21,42
Grobblech	427.341	1.065.000	40,13
Feinblech	204.606	500.000	40,92
Formeisen	1.077.972	1.787.000	60,32

Quelle: Archiv Thyssen AG VSt/4031: H.A. Brassert & Co., Report on United Steel Works Corporation (Vereinigte Stahlwerke A.G.) by H.A. Brassert, June 10, 1926, Bl. 19.

Der strukturelle Widerspruch zwischen der betriebswirtschaftlichen Rationalität von Krisenlösungen, die sich ungeachtet der Kapazitätseffekte an weiteren Selbstkostensenkungen durch die autonome Strategie technisch-organisatorischer Verbesserungen orientierten, und ihren krisenverschärfenden kumulativen Folgen für die Gesamtheit der Produzenten wurde in einer neuen Wendung der Spirale in die Überkapazität vertieft, als die Ruhrgebietswerke zwischen 1926 und 1929 die Konsequenzen der ersten Ausbau- und Umgestaltungswelle nach dem Ersten Weltkrieg mit einer zweiten Investitions- und Expansionswelle zu bekämpfen suchten. Neuere Schätzungen führen für die deutsche Eisen- und Stahlindustrie in diesem Zeitraum noch einmal eine sprunghafte Kapazitätsausweitung um ca. 50 v. H. des Vorkriegsniveaus an, so daß sich ex post die Zahlen der Wirtschaftskurve von 1929 stützen lassen, die für die gesamte Periode zwischen 1913 und 1929 von einer Kapazitätssteigerung auf gleichbleibendem Reichsgebiet um über 80 v. H. ausging.³² Allein zwischen 1926 und 1929 investierten die VSt knapp 100 Mio. RM in Neuanlagen und Modernisierungen. Die Anlagenzugänge bei der GHH, bei Hoesch und Mannesmann betragen bis 1929/30 57,31 v. H., 149,44 v. H. bzw.

³² Branchenweite Kapazitätsszahlen nach: F.U. Fack, Die deutschen Stahlkartelle in der Weltwirtschaftskrise. Untersuchung über den ökonomisch-politischen Einfluß ihres Verhaltens und ihrer Marktmacht auf den Verlauf der großen Staats- und Wirtschaftskrise, Diss. Berlin 1957, S. 79.

237,59 v. H. ihres Anfangsbestandes in der Goldmarkeröffnungsbilanz.³³ In einer solchen Situation mußte der Markteintritt kompletter neuer Hüttenwerke wie Mannesmann-Huckingen (1929) und Krupp-Borbeck (1929/30) die branchenweiten Überkapazitäten drastisch eskalieren, zumal die Leistungsfähigkeit auch der bereits existierenden Werke weiter gestiegen war: Allein die GHH und Hoesch steigerten ihre Rohstahlproduktion bis 1927 gegenüber dem Vorkriegsboomjahr 1913 um 37,8 bzw. 62 v. H. und die auch in diesem Zyklus unteroptimale Auslastung der Werke deutet auf zwischenzeitliche Kapazitätserhöhungen hin, die dieses Wachstum noch deutlich übertrafen.³⁴ Die Ruhrgebietswerke begegneten dem durch Unterauslastung verschärften Kostendruck nach der Stabilisierungskrise mit einer nochmaligen Beschleunigung der Modernisierungsmaßnahmen und einer Neuauflage ihres Ausbauprogramms - mit exakt jener Politik also, die die strukturelle Krise in der Mitte der 1920er Jahre erst wesentlich mit hervorgerufen, sie zumindest entscheidend vertieft hatte.

Für die einzelnen Unternehmen galt weiterhin, daß technische Modernisierungsmaßnahmen, die die Kostenstruktur der Einheiten verbesserten, betriebswirtschaftlich sinnvoll schienen, auch oder z. T. gerade wenn sie mit Kapazitätserweiterungen verbunden waren. Die Rechtfertigungen ihrer aggressiven Ausbauprogramme belegen - wie das Beispiel Mannesmann zeigt, das die heftig kritisierte Errichtung eines kompletten gemischten Hüttenwerks in Huckingen trotz der Überkapazitätsproblematik vehement aus betriebswirtschaftlicher Perspektive verteidigte -, daß bei den Konzernen betriebsegoistische und Branchenrationalität trotz deren vermittelten Zusammenhangs kraß auseinanderfielen. Andere Unternehmen wie die GHH oder Hoesch führten zur Legitimierung ihrer Modernisierungs- und Expansionsmaßnahmen an, daß sich der Auslastungsgrad ihrer Werke seit Inbetriebnahme der neuen Anlagen zumindest nicht verschlechtert habe - eigentlich eher ein Hinweis darauf, daß gewaltige Überkapazitäten auch bei anziehender Konjunktur eine angestrebte Verbesserung der Anlagenausnutzung verhinderten. Indem sie die Unterauslastungskrise der Stahlindustrie als Kostenkrise wahrnahmen und auf sie mit verstärkten Bemühungen zur Kostensenkung reagierten, reproduzierten die Unternehmen auf Branchenebene zwangsläufig die Krisenursachen: "Die einzelnen Konzerne", kritisierte die Wirtschaftskurve 1929, "von denen jeder für sich rationalisiert und expandiert, nehmen auf die Gesamtquote bzw. die Gesamtabsatzmöglichkeit keine Rücksicht". Diese fortgesetzte

33 Detaillierte Auflistung der Kapazitätserweiterungen bei: E. Mund, Die rheinisch-westfälischen Montankonzerne im Betriebsvergleich, Leipzig 1933, S. 102-13.

34 Mund, a. a. O., S. 104. Produktionswachstum errechnet aus: Die Deutsche Eisen- und Stahlindustrie 1930, Spezial-Archiv der deutschen Wirtschaft, Berlin 1930.

Expansionspolitik reflektierte neben dem Versuch der Rentabilitätssicherung im Wettbewerb mit unmittelbaren Konkurrenten eine inzwischen noch gesteigerte Marktferne der autonomen Selbstkostensenkungsstrategien. Nach wie vor orientierte man sich primär am Ziel der Wettbewerbsfähigkeit in einer virtuellen, von den Rentabilitätsverhältnissen der Vorkriegszeit gekennzeichneten Marktsituation. Noch 1931 artikulierten zeitgenössische Beobachter die Erwartung, daß die Nachfrage nach Produkten der Eisen- und Stahlindustrie "allmählich in ihre vorläufig zweifellos als überhöht anzusehende Kapazität hineinwächst".³⁵

Tatsächlich aber traten die krisenhaften Konsequenzen des spiralförmigen Weges in die Überkapazität gerade im Verlauf der einzigen Hochkonjunkturphase während der 1920er Jahre besonders einschneidend zutage. Zwischen 1927 und 1929 stieg die Auslastung der Kapazitäten nach vorsichtigen Schätzungen auf immer noch unbefriedigende 75 - 77 v. H., während die amerikanische Hüttenindustrie mit 1929 = 88,5 v. H. deutlich intensiver beschäftigt war.³⁶ Es zeigte sich nämlich, daß die steilere Kostendegressionskurve der neuen Anlagen es unmöglich machte, bei diesem Auslastungsgrad, der zudem bereits durch prozentual geringfügige Produktionsschwankungen entscheidend nach unten beeinflusst werden konnte, unter den herrschenden Preisbedingungen Erlöse zu erwirtschaften, die es erlaubten, die seit den Ausbaujahren beträchtlich gestiegenen Abschreibungsraten und Zinsbelastungen mitzutragen und zusätzlich zur Dividendenbedienung noch Kapital zu bilden. Die Kostensenkungseffekte der Modernisierungen wurden bereits bei geringfügig unteroptimalen Betriebsergebnissen durch die gestiegene Kapitalbelastung aufgezehrt. So urteilte die Enquete-Kommission 1930 völlig zu Recht: "Die schwierigen Bedingungen, unter denen große Teile der deutschen Eisenerzeugung arbeiten, sind nicht von der Konjunktur, sondern von dem strukturellen Aufbau der Industrie und daher von dauernd wirksamen Umständen bestimmt".³⁷

IV. "Selbstkostenerlös"

Anders als der Enquete-Ausschuß bewerteten die Unternehmen die unbefriedigenden Betriebsergebnisse nicht als Folge einer ungünstigen Branchenstruktur bzw. von Überkapazitäten, sondern als Konsequenz zu hoher Löhne, "überzogener" Steuern und Sozialabgaben, d.h. einer verfehlten Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik des Reiches: "Bei der für deutsche Verhältnisse recht

35 Wirtschaftskurve 8, 1929, S. 51; *Mund*, a. a. O., S. 104, 113, 124 (Zitat).

36 Vgl. die Abwägung der Auslastungsgrade bei: *Weisbrod*, *Schwerindustrie*, S. 48f.

37 Die deutsche eisenerzeugende Industrie, a. a. O., S. 122.

großen Erzeugung unserer Gesellschaft ... ist der erzielte Reingewinn sehr bescheiden", so Albert Vögler in der Generalversammlung der VSt im Jahr 1928.

"Bei einem Rohüberschuß von 280 Millionen haben wir nach Absetzung der Anleihezinsen in Höhe von 30 Millionen und der Steuern und sozialen Lasten in Höhe von 115 Millionen auf unsere Werksanlagen 85 Millionen Mk. abschreiben können ... Heute werden bei uns die Werke durch Vergrößerung des Lohn- und Sozialkontos, sowie durch die Arbeitszeitverkürzungen gezwungen, in großem Umfange Neuanlagen zu errichten; das Geld hierzu wird ausschließlich durch ausländische Kredite beschafft. Die entstehenden Zinsbelastungen sind meistens nur wenig geringer, als die ersparten Lohnsummen. Trotzdem müssen die Werke den Umbau in Angriff nehmen, da die immer schneller und stärker steigenden Zinsbelastungen sonst in kurzer Zeit jede Verdienstmöglichkeiten ausschließen. Es wäre volkswirtschaftlich viel richtiger, den ganz anders gearteten Verhältnissen in Deutschland Rechnung zu tragen und lieber mehr Leute bei nicht zu hohen, aber auskömmlichen Löhnen zu beschäftigen, dies umsomehr, als Deutschland heute schon in allen Lohn-, Gehalts- und sozialen Zahlen mit an der Spitze der europäischen Länder steht ... Hoffentlich kommt bald die Zeit, wo wir uns in Deutschland darauf einstellen, wirtschaftliche Fragen auch lediglich nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu betrachten und zu behandeln. Es liegt dies mindestens so sehr im Interesse der Arbeitnehmer wie der Arbeitgeber. Schließlich kann nicht oft genug darauf hingewiesen werden, daß eine gesunde, rentierende Wirtschaft auch die beste Sozialpolitik in sich birgt. Zur Zeit sind wir leider von dieser Auffassung noch weit entfernt."³⁸

Investitionen in Neuanlagen, umfangreiche Rationalisierungsmaßnahmen zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Betriebe, die Einsparung von Energie und die Stilllegung ganzer Werksanlagen wurden von der Industrie als erfolgreiche autonome Anpassungsleistung - quasi als eigene Vorleistung - betrachtet und die eigentlichen Krisenursachen damit spätestens seit Mitte der 1920er Jahre und dann in immer schärferen Wendungen bis zur Weltwirtschaftskrise außerhalb der Unternehmen verortet. Im Zuge dieser Externalisierung der Schuldzuweisungen stand das staatliche Tarif- und Schlichtungssystem und die Arbeitszeitpolitik des Weimarer Sozialstaats besonders im Mittelpunkt der Kritik. Die unbefriedigenden Betriebsergebnisse interpretierte die Industrie in erster Linie als eine "Selbstkostenkrise", die einerseits auf weitere Rationalisierung zu drängen und andererseits von außen, durch die Sozialpolitik des Staates mithervorgerufen

³⁸ Archiv Thyssen AG VSt/3049: Ausführungen des Herrn Generaldirektor Dr. Vögler in der Generalversammlung der Vereinigten Stahlwerke am 28. März 1928.

schien.³⁹ In einer Doppelstrategie begegnete man dieser vermeintlichen Kostenkrise zum einen durch die Neuauflage technisch-organisatorischer Modernisierungen. Auf Verbandsebene wurde zum anderen eine zunehmend aggressiver geführte Kampagne für die "Befreiung von den Tariffesseln" und gegen das System betrieblicher Interessenvertretung, gegen die Gewerkschaften und schließlich gegen den Sozialstaat insgesamt initiiert.⁴⁰

Tatsächlich verzeichneten die Unternehmen, trotz erheblicher Rationalisierungsanstrengungen in den 1920er Jahren, stagnierende, z. T. sogar deutlich ansteigende Selbstkosten. In einigen Fällen stiegen diese sogar trotz wachsender Produktionszahlen, so daß die Kapazitätseffekte der "economies of scale" kaum zur Wirkung kamen. Diese offensichtliche Diskrepanz zwischen Rationalisierungsanspruch und -wirklichkeit wird von Chandler und Feldenkirchen nicht thematisiert. Ebenso wenig liefern sie empirische Belege für die aus ihrer Sicht so erfolgreich verlaufenen Rationalisierungsmaßnahmen. Ein Blick auf die Selbstkostenentwicklung belegt eher deren krisenverschärfende Wirkung, ohne daß diese Entwicklung umgekehrt, wie die deutschen Stahlmanager es sahen, voreilig als extern verschuldete reine "Selbstkostenkrise" gedeutet werden sollte.

Dies zeigt sich am Beispiel der Selbstkosten von Thomasroheisen der August Thyssen-Hütte, dem größten und modernsten Roheisenproduzenten im Verbund der VSt. Innerhalb weniger Jahre, auf dem Höhepunkt der Konjunkturerwicklung und Rationalisierung, erhöhten sich die Selbstkosten zwischen 1926/27 und 1928/29 von 56,08 RM/t auf 65,61 RM/t bei einem gleichzeitigen Produktionsanstieg von 1,4 auf 1,6 Mio. t Roheisen.⁴¹ Verantwortlich für diese Selbstkostensteigerung waren in erster Linie allerdings merklich erhöhte Kosten für Erze, Brennstoffe und steigende fixe Kosten, während die Verarbeitungskosten, unter ihnen die Lohnkosten je Tonne Roheisen, durchaus eine stagnierende, in zahlreichen Fällen sogar eine sinkende Tendenz aufwiesen.⁴²

Zwei Drittel der Betriebsselfkosten im Hochofenwerk entfielen auf die Möllerkosten, die, zudem bedingt durch längerfristige Lieferverträge für

39 F. Springorum, Selbstkostenkrise der deutschen Eisenindustrie, in: Wirtschaftsdienst 13, 1928, H 3, S. 86; Haniel-Archiv 400100/11: Jahresbericht der Eisenhütte Oberhausen für das Geschäftsjahr 1927/28, Bl. 1.

40 B. Weisbrod, Die Befreiung von den "Tariffesseln". Deflationspolitik als Krisenstrategie der Unternehmer in der Ära Brüning, in: Geschichte und Gesellschaft 11, 1985, S. 295-325.

41 Mannesmann-Archiv P 7 55 80: Vereinigte Stahlwerke AG, Hauptkostenabteilung A. Bericht über die Selbstkosten der Hochofenwerke, Geschäftsjahr 1927/28 und 1928/29, S. 1 bzw. 1-4.

42 Ebenda, S. 7; Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch G5a1: Lohnanteil je t Rohstahl bei Hoesch in RM, 1924/25-1930/31.

Schwedenerze, von den Unternehmen kaum zu beeinflussen waren. Daneben fiel der Anstieg der Brennstoffkosten besonders ins Gewicht, die sich aufgrund steigender Kokskosten von 12,58 RM (1926/27) auf 16,73 (1928/29) erhöhten, bevor sie in der Weltwirtschaftskrise wieder rückläufig wurden. Die Verarbeitungskosten von 6,50 - 7,50 RM, zu denen auch die Kosten für Löhne und Gehälter sowie für soziale Lasten zählten, nahmen demgegenüber eine vergleichsweise geringe Bedeutung ein.

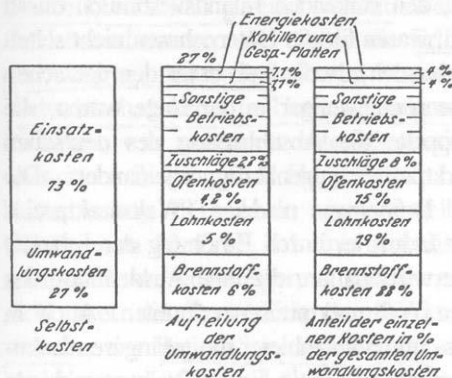
Tabelle 2: Entwicklung der Verarbeitungskosten je t Thomasroheisen in zwei Werken der Vereinigten Stahlwerke AG (in RM)

	Hamborn				Dortmunder Union			
	1927/28	1928/29	1929/30	1930/31	1927/28	1928/29	1929/30	1930/31
Gebälsewind	1,59	1,82	1,47	1,52	1,55	1,65	1,63	1,38
Energie	0,23	0,22	0,16	0,18	0,13	0,20	0,21	0,24
Wasser	0,62	0,61	0,63	0,67	0,79	0,52	0,63	0,63
Löhne	1,82	1,62	1,32	1,29	1,88	1,77	1,84	1,87
Gehälter	0,17	0,17	0,17	0,17	0,22	0,22	0,29	0,32
Soziale Lasten	0,22	0,19	0,12	0,16	0,26	0,20	0,17	0,22
Versuchsanstalt	0,12	0,12	0,12	0,14	0,17	0,10	0,04	0,08
Hüttenbahn	0,34	0,47	0,32	0,33	0,42	0,56	0,48	0,34
Material	0,98	0,92	0,51	0,36	1,16	1,02	0,86	0,77
Werkstätten	0,36	0,31	0,40	0,26	0,68	0,76	0,54	0,48
Betriebs-sammelk.	0,10	0,15	0,30	0,24	0,16	0,12	0,18	0,22
Verw.-kosten	0,30	0,26	0,29	0,34	0,31	0,33	0,39	0,40

Quelle: Mannesmann-Archiv P 7 55 85: Vereinigte Stahlwerke AG, Hauptkostenabteilung.

Diese durch die Rohstoffe bzw. das Einsatzmaterial dominierte Kostenstruktur fand auch in den nachfolgenden Produktionsstufen der Hüttenindustrie ihre Entsprechung. Im SM-Stahlwerk repräsentierte der mit 73 v. H. größte Teil der Kosten die Einsatzstoffe; die Umwandlungskosten lagen bei 27 v. H.. Von diesen wiederum entfielen nur 19 v. H. auf die Lohnkosten.

Schaubild 1: Kostenverteilung eines Siemens-Martin-Ofens



Quelle: F. W. Morawa, Über die Zustellungs- und Instandhaltungskosten von Siemens-Martin-Öfen (=Bericht Nr. 292 des Stahlwerksausschusses des VDEh), in: Stahl- und Eisen 55 (1935), S.509.

Am Beispiel der Kostenverteilung der Stahlfabrikate der Kruppschen Friedrich-Alfred-Hütte wird deutlich, daß im Rationalisierungszeitraum zwischen Mitte und Ende der 1920er Jahre tatsächlich eine Verschiebung der Kostenarten zu beobachten ist, die man jedoch nicht in erster Linie auf eine Erhöhung der Löhne und Soziallasten zurückführen kann. Auch hier machte das Einsatzmaterial mit 60,7 v. H. (1925/26) bzw. 56,5 v. H. (1929/30) den größten Teil der Selbstkosten aus. Trotz eines deutlichen Lohnanstiegs aber nahm der Anteil der Lohnkosten im gleichen Zeitraum nur um 0,3 Prozentpunkte, von 18,6 v. H. auf 18,9 v. H., zu. Wesentlich stärker erhöhten sich die Soziallasten, doch dürfte deren Anstieg von 1,16 v. H. auf 1,60 v. H. nicht sehr stark ins Gewicht fallen. Steuern, Zinsen und Abschreibungen als fixe Kosten stiegen demgegenüber von 9,17 RM (1925/26) auf 13,48 RM (1929/30) und bildeten somit eine deutlich stärkere Belastung der Selbstkosten als die Erhöhung der Löhne und Soziallasten.⁴³ Die Schuldzuweisungen der Industrie entbehrten einer stichhaltigen Grundlage.

Steigende Selbstkosten, die durch Kapazitäts- und Synergieeffekte nicht mehr kompensiert werden konnten, auf der einen und sinkende Erlöse, bedingt durch die sich verschlechternden Absatzbedingungen, auf der anderen Seite führten z. T.

⁴³ Historisches Archiv Fried. Krupp GmbH, WA 41/3-942, -943, -945: Betriebs-Bericht 1930/31-1933/34.

noch vor Ausbruch der Weltwirtschaftskrise dazu, daß die Höhe der Selbstkosten diejenige der Erlöse übertraf. Versuche, den sinkenden Inlandsverbrauch durch eine Ausweitung der Exporte aufzufangen, waren für die Unternehmen nicht selten beinahe mit echten Verlustgeschäften verbunden, da die weit unter den deutschen Inlandspreisen liegenden Weltmarktpreise noch weniger in der Lage waren, die Kosten zu decken. Paradoxerweise koppelte die Abschirmung des deutschen Binnenmarktes Inlands- und Weltmarktpreise gegenläufig aneinander: Die Abschottung förderte preissenkendes Dumping; niedrige Weltmarktpreise motivierten umgekehrt Bestrebungen der Industrie, durch Erhöhung der Inlandspreise auf dem Binnenmarkt Erlöse zu erwirtschaften, die eine Ausdehnung des Exportanteils auch bei wenig attraktiven Weltmarktpreisen erlaubten. Auch in diesem Falle machten die deutschen Eisen- und Stahlanbieter die geringeren Lohn- und Steuersätze der ausländischen Wettbewerber einseitig für die Preisunterschiede verantwortlich, so daß hier einmal mehr der Versuch einer Externalisierung der Krisenursachen zu beobachten ist. Niedrigere Löhne und Steuern erklären den westeuropäischen Preisvorsprung jeoch nur zum Teil, da dieser nicht zuletzt auch durch geringere Möllerkosten bei einfachen Qualitäten, günstigere Standortbedingungen, das weitgehende Fehlen von Kartellen und Syndikaten (z. B. in Belgien), schwankende Wechselkurse und durch staatliche Subventionen bedingt war.⁴⁴

Das "Mißverhältnis von Selbstkosten und Erlösen" (Krupp Geschäftsbericht 1927/28) einseitig als Selbstkostenkrise im Sinne zu hoher Löhne und Sozialabgaben zu interpretieren und damit die Krisenursachen auf Dritte abzuwälzen, wie es die Montanunternehmen taten und auch einige Protagonisten im Rahmen der Borchardt-Debatte nahelegen, lenkt von der unabweisbar belegbaren Tatsache ab, daß vor dem Hintergrund der ungünstigen Weltmarktbedingungen und Überkapazitäten, die von der deutschen Eisen- und Stahlindustrie mitverursacht wurden, angemessener von einer direkten und indirekten (da über die Auslastung kostenwirksamen) Erlös- denn von einer "reinen" Selbstkostenkrise gesprochen werden sollte.

Mit der gleichen Strategie der Selbstkostensenkung, mit der sich die Unternehmen in die Krise hineinrationalisierten hatten, wollten sie sich auch, gleichsam in Münchhausenscher Manier, aus der verfahrenen Lage befreien. Über weitere Kostensenkungen sollte der Absatz gesteigert und die Rentabilität der Unternehmen wiederhergestellt werden. Doch die Kosten-Erlös-Spirale entwickelte sich zu einer Schraube ohne Ende: Zwar konnten zu Beginn der 1930er Jahre durch

⁴⁴ Dazu Fack, a. a. O., S. 133.

deutliche Lohnsenkungen und Einsparungen im Energiebereich die Selbstkosten tatsächlich erstmals gesenkt werden. Weiter rückläufige Absatzmöglichkeiten und Betriebsauslastungen aber ließen die Erlöse deutlich schneller sinken als die von den Unternehmen beeinflussbaren Kostenarten. Während auf dem Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise die Unternehmen nach außen hin weitere Lohnreduzierungen forderten, war zumindest unternehmensintern die Wirkung solcher Maßnahmen umstritten. So ging etwa Hugo Bansen, Abteilungsdirektor der Friedrich-Alfred-Hütte Anfang 1931 davon aus, daß selbst durch eine Senkung der Löhne und Gehälter um 20 v. H. bei einer realistisch erkaumt zu erwartenden gleichzeitigen Produktionssteigerung höchstens ein Ausgleich der Verluste zu erzielen, nicht aber die Rentabilität des Werks wiederherzustellen sei.⁴⁵ Der circulus vitiosus, das Rationalisierungsdilemma der deutschen Eisen- und Stahlunternehmen, bestand darin, auf die marktbedingte und von den Unternehmen durch den Aufbau von Überkapazitäten mitverursachte Erlöskrise mit betriebswirtschaftlich vermeintlich kostenwirksamen Maßnahmen reagiert und damit Kapazitätseffekte hervorgerufen zu haben, die über Unterauslastung und sinkenden Erträge die Kosteneffekte dieser Maßnahmen weitgehend absorbierten. Bei steigenden Kapitaldienst- und Abschreibungsbelastungen mündete diese Politik in einen höchst bedrohlichen Weg, der die Weltwirtschaftskrise für die deutsche Montanindustrie noch einmal eigenständig vertiefte. Immerhin mußten während der Depression, z. B. mit dem Hüttenwerk Ruhrort-Meiderich, gerade erst kürzlich durchrationalisierte und hochmoderne Werke vorübergehend stillgelegt werden.

V. "Die Not der Zeit gebar den Stahlverein". Mythos Vereinigte Stahlwerke

Die VSt, von Zeitgenossen als "Rationalisierungsgemeinschaft" mystifiziert und von Chandler und Feldenkirchen in ähnlicher Weise als effizientes und leistungsstarkes Beispiel einer erfolgreichen Branchenkonsolidation durch Unternehmenszusammenschluß, Reorganisation und Rationalisierung bewundert, haben im Grunde das Gegenteil dessen bewirkt, was mit ihrer Gründung intendiert war: Anstatt umfangreiche Kapazitätsbereinigungen vorzunehmen und eine Senkung der Selbstkosten zu erreichen, haben die einzelnen Unternehmen parallel - und damit die Branche insgesamt - ihre Kapazitäten übermäßig erhöht, während die Selbstkosten stagnierten oder sogar steigende Tendenz aufwiesen. Wenig euphorisch resümierte selbst Vögler im Herbst 1929 Ursachen und Ergebnisse der bisherigen

⁴⁵ Historisches Archiv Fried. Krupp GmbH, FAH IV E 152: Ausarbeitung Bansen über den Aufbau der Selbstkosten, 23.2.1931.

Rationalisierungsmaßnahmen unter dem Dach der VSt: "Die durch eine solche einseitige Vorbelastung der Herstellungskosten in ihrer Bewegungsfreiheit gehemmte deutsche Wirtschaft muß, da sie auf andere Weise dem Reparationszwang nicht ausweichen kann, den ihr verbleibenden beweglichen Unkostenspielraum, so gut es geht, zu verkleinern trachten. Freilich wird sie dabei sehr bald die Grenzen des Möglichen erreicht haben; denn alle Rationalisierungsarbeit findet dort ihr natürliches Ende, wo der Aufwand an Kapital die erzielbare Kostenersparnis nicht mehr lohnt. Dieser Zeitpunkt ist bei dem heutigen technischen und organisatorischen Stand der deutschen Industrie in greifbare Nähe gerückt ... Um insbesondere auch auf dem Weltmarkt wieder konkurrenzfähig zu werden, erwiesen sich alsbald durchgreifende Rationalisierungsmaßnahmen der durch die Folgen des Krieges in ihrer Entwicklung zurückgeworfenen Industrie als unbedingt erforderlich ... Wohl hat die deutsche Wirtschaft nach der Inflation umfangreiche Auslandsanleihen erhalten. Die hieraus fließenden Mittel mußten jedoch in erster Linie für den technischen Ausbau der Betriebe Verwendung finden, damit die deutsche Industrie Anschluß an die Weltwirtschaft wieder herstellen konnte ...".

Durchaus kritisch räumte er ein, "die energisch vorangetriebene Rationalisierung" habe "nicht die gewünschte Entlastung der Herstellungskosten", wohl "aber ... eine mengenmäßige Steigerung der Produktion" bewirkt.⁴⁶ Damit benannte Vögler selber die beiden wesentlichen Elemente des Rationalisierungsdilemmas: steigende Produktion bei stagnierenden bzw. steigenden Herstellungskosten; ein Teufelskreis, der nicht erst seit Mitte der 1920er Jahre bestand, der aber auch durch die Gründung der VSt nicht durchbrochen werden konnte, sondern durch sie seine Wirkung sogar noch verstärkte.

Die Gründung der VSt war kein Einschnitt oder Neuanfang im umfassenden Sinne der Reorganisation einer gesamten Branche, wie Chandlers Ausführungen nahelegen. Sie stand vielmehr durchaus in der Tradition der Wachstumslogik individueller Unternehmensstrategien, die zwar betriebswirtschaftlich rational, im gesamtwirtschaftlichen Rahmen jedoch verhängnisvoll waren. Pläne zu einem engeren Zusammenschluß der Eisen- und Stahlunternehmen wurden direkt nach dem Ersten Weltkrieg wieder aufgegriffen. Sie standen in einer gewissen Kontinuität zur Konzentrationsbewegung der Vorkriegszeit, in der sich mit den rasch wachsenden Konzernen der Phoenix AG (1906) und der Deutsch-Luxemburgischen Bergwerks- und Hütten AG (Deutsch-Lux) (1910) bereits zwei wichtige Säulen der späteren VSt herausgebildet hatten. Nach dem Krieg setzte

⁴⁶ Archiv Thyssen AG VSt/3049: A. Vögler, Arbeitsbedingungen in der deutschen Industrie, Oktober 1929.

sich neben Vögler vor allem auch der Vorstand der Rheinischen Stahlwerke im Jahre 1920 für einen engeren Unternehmenszusammenschluß ein, da nur dies "ein wirksames Mittel [ist], um zu gesunden Verhältnissen, namentlich zur Vereinfachung und zu Ersparnissen in der Betriebs- und Wirtschaftsführung der deutschen Eisenindustrie zu gelangen. ... Der Vorstand hat zum Beispiel seit langen Jahren die Tatsache vor Augen, daß zwei Hüttenanlagen, wie Phoenix-Ruhrort und unsere Hütte, auf engem Raum zusammengedrängt, nebeneinander her und gegeneinander arbeiten, während sowohl wirtschaftlich, wie vor allem technisch unter einheitlicher Leitung schon angesichts der bestehenden und wohl noch geraume Zeit andauernden Kohlen- und Erznot außerordentliche Vereinfachung und Ersparnisse erzielt werden können."⁴⁷

Während solche Vereinfachungen und Ersparnisse im Kohle- und Energiebereich auf Unternehmensebene erzielt werden konnten - auf dem Gebiet der Wärmewirtschaft waren in der Inflationsperiode wie auch in der Zeit danach erhebliche Rationalisierungserfolge zu verzeichnen - gab es auf dem Weg zu engeren Unternehmenszusammenschlüssen und insbesondere beim Abbau von Produktionskapazitäten als Ausgleich für Umbauten und Neuanlagen erhebliche Probleme.

Bereits bei den Gründungsverhandlungen der VSt traten z. T. unüberwindliche Differenzen zwischen den einzelnen Konzernen auf, die in letzter Konsequenz dazu führten, daß das ursprünglich als solides und großzügiges Gebäude geplante Unternehmen bereits am Tag seiner Gründung auf schwachen Füßen stand. Die Darstellung der Gründungsverhandlungen bei Chandler und Feldenkirchen vermittelt demgegenüber den Eindruck, als sei die Reorganisation und Rationalisierung der dann in den VSt zusammengeschlossenen Unternehmen - nach zwar zähen und langwierigen Verhandlungen, an denen einige Konzerne von Beginn an nicht teilnahmen oder aber sich frühzeitig zurückzogen - schließlich umso erfolgreicher vorangetrieben worden. Die Darstellung des Ausscheidens von Fritz Springorum als Vertreter des Hoesch-Konzerns, der in dem geplanten Zusammenschluß nicht "die zweite Geige" zu spielen gedachte, und des Rückzugs von Krupp, der angeblich seine Unabhängigkeit als Familienunternehmen wahren wollte, stützt sich in erster Linie auf die Vermutung der entscheidenden Rolle mentalitätsbedingter Überlegungen für einen etwaigen Beitrittsbeschluß.⁴⁸ Tatsächlich aber waren es eher handfeste Gründe, nämlich unterschiedliche Anlagenbewertungen der Verhandlungspartner, die die Gründung der VSt Ende

47 Archiv Thyssen AG RSW 1 23 00 18: Protokoll der Aufsichtsratssitzung v. 23.1.1920.

48 Chandler, a. a. O., S. 551 f.; Feldenkirchen, a. a. O., S. 421f.

1925 fast zum Scheitern brachten. Dies galt auch für den Fall Krupp, der vor allem gravierende Probleme bei der Integration seiner Maschinen- und Schiffbauindustrie in das neu zu gründende Unternehmen sah. Selbst August Thyssen mußte sich von Vögler vorwerfen lassen, durch seine Forderungen den Zusammenschluß zu gefährden.⁴⁹ Solange ein erfolgreicher Abschluß der Verhandlungen unsicher war, pokerten die beteiligten Unternehmen um eine möglichst starke Position in dem neuen Konzern; daß die Loyalität der Manager damit lange Zeit eher dem eigenen Unternehmen als dem neuen Gebilde galt, verbesserte dessen Ausgangsbedingungen nicht gerade. Es ist eine historisch noch offene Frage, seit wann eigentlich bei den VSt von einem Konzern mit eigener Identität zu sprechen war und nicht mehr von einem Konglomerat aus Einzelunternehmen.

Schließlich gab es innerhalb der einzelnen Unternehmen, wie das Beispiel Krupp zeigt, intensive Auseinandersetzungen über die Beitrittsfrage, bei denen weniger Mentalitäts- oder Traditionsargumente als vielmehr die Suche nach der aussichtsreichsten wirtschaftlichen Überlebensstrategie die Hauptrolle spielten. Bei Krupp setzte sich nach intensiver Diskussion und dem Austausch zahlreicher betriebswirtschaftlicher Denkschriften die Position Karl-Otto Wiedfeldts im Direktorium durch, der, ausgehend von positiven Zukunftserwartungen, deutliche Vorteile gerade in einer Alleingangsstrategie des Unternehmens sah: "Rein finanziell betrachtet", so Wiedfeldt in seiner Denkschrift Ende 1925, "ergibt sich also die Möglichkeit, die Fried. Krupp AG selbständig fortzuführen, wieder rentabel zu gestalten und langsam aus der ruinenhaften Gegenwart wieder aufzubauen".⁵⁰ Mittelfristiges Unternehmensziel war ein expansionsorientiertes Rationalisierungsprogramm mit einem großzügigen Ausbau der Roheisen- und Massenstahlproduktion, wobei mit günstigen Absatzmöglichkeiten beim Schiffbau und bei der Reichsbahn gerechnet wurde.

Nicht an den Gründungsverhandlungen beteiligt, obwohl von August Thyssen stark umworben, war der Mannesmann-Konzern, der sich unter eigenem Namen als führender Röhrenproduzent auf Binnen- und Weltmarkt erfolgreicher zu behaupten glaubte, wie die Unternehmensleitung betonte: "Wir sind der Meinung, daß es für uns nicht zweckmäßig ist, dieser Gemeinschaft beizutreten, da wir uns eine erfolgreiche Betätigung, besonders auf dem Weltmarkt, nur in einer vollständigen und unter dem Namen gehenden Gesellschaft vorstellen können. Wir legen besonderen Wert darauf, daß wir, wenn unsere Verhältnisse dies wieder gestatten,

49 Archiv Thyssen AG RSW 1 70 001/a/2: Schreiben A. Vögler v. 18.9.1925.

50 Historisches Archiv Fried. Krupp GmbH, FAH IV E 44: Denkschrift Wiedfeldt zur Aussprache am 25.9.1925.

auf die Röhrenproduktion des Auslandes entsprechenden Einfluß nehmen können, wie es vor dem Krieg auch schon war."⁵¹

Der ursprünglich intendierte branchenweite Zusammenschluß der großen Eisen- und Stahlunternehmen im Rahmen der VSt zwecks Bereinigung und Abstimmung der Produktionsprogramme war durch das Ausscheiden und die Nichtteilnahme potenter Eisen- und Stahlproduzenten schon während der Gründungsverhandlungen gescheitert. Auch die mahnenden Worte Vöglers, einem der entschiedensten Befürworter einer "großen" Lösung, konnten diese Entwicklung nicht mehr abwenden: "Ein Blick in die Liste der einzelnen Syndikate der Rohstahlgemeinschaft zeigt die verhängnisvolle Mannigfaltigkeit in den Produktionsprogrammen jedes einzelnen Konzerns. Man kann ohne größere Übertreibung die Behauptung aufstellen, daß mit geringen Verschiebungen alle großen Konzerne des Westens die gleichen Stahlerzeugnisse darstellen. Hier liegt ja auch einer der Gründe der augenblicklichen schlechten Wirtschaftlichkeit in den Eisenbetrieben."⁵²

Am 1.4.1926, dem Gründungstag der VSt, blieben schließlich nur noch die Phoenix AG, Thyssen, die Rheinischen Stahlwerke, der Bochumer Verein, Deutsch-Lux, die Vereinigten Stahlwerke van der Zypen und die Wissener Eisenhütte AG übrig. Zwar stellte der neugegründete Konzern als zweitgrößtes Eisen- und Stahlunternehmen der Welt ein Gebilde von beachtlicher Ausdehnung dar. Da jedoch wichtige Eisen- und Stahlunternehmen wie Krupp, Hoesch, Mannesmann, die GHH und Klöckner wegen unternehmensegoistischer Gründe aus den Verhandlungen ausgestiegen waren oder gar nicht erst an ihnen teilgenommen hatten, waren die VSt letztlich, wie Springorum zurecht bereits befürchtet hatte, nur ein "halber Zusammenschluß", der sich nun auf dem Markt mit starken Außenseitern mit ähnlichen Produktionsprogrammen konfrontiert sah. Im Grunde steigerte die Gründung der VSt - ganz im Gegensatz zu ihrer Intention - branchenweit die Aggressivität der Konkurrenz, da neben dem Großkonzern nun die Außenseiter noch einmal verstärkt expandierten, um sich neben diesem Koloß zu behaupten.

Anders als Chandlers und Feldenkirchens Darstellungen nahelegen, waren die VSt nicht die umfassende "Rationalisierungsgemeinschaft", die, einem deus ex machina gleich, seit Mitte der 1920er Jahre im Rahmen einer systematischen, großzügig geplanten Strategie die Effektivierung der Eisen- und Stahlindustrie erfolgreich vorantrieb und damit die gravierenden Probleme gleichsam branchenweit löste. Im Gegenteil: Der ursprünglich offensiv geplante "große Wurf"

51 Zit. in: H.A. Wessel, Kontinuität im Wandel. 100 Jahre Mannesmann 1890-1990, Düsseldorf 1990, S. 190.

52 Archiv Thyssen AG A/3220: Brief Vögler an Thyssen v. 23.9.1925.

entpuppte sich bereits nach kurzer Zeit als reaktive und defensive Strategie eines Unternehmens, dessen Gründung zu spät und in einem zu kleinen Rahmen erfolgte, um im Bereich der Spezialisierung und Konzentration Akzente setzen zu können. Umfangreiche Spezialisierungs- und Diversifizierungsmaßnahmen wurden bis zum Einsetzen der Weltwirtschaftskrise - anders als Feldenkirchen impliziert - nicht einmal in Ansätzen durchgeführt. Zwar sah eine innerbetriebliche Spezialisierung die Aufteilung der Produktionsprogramme vor, wonach etwa die reinen Hochofenwerke und Gießereien betriebstechnisch so zusammengefaßt wurden, daß jedes Werk nur zwei Sorten Spezialroheisen herstellte, während die gemischten Werke vornehmlich Thomasroheisen produzierten. Im Walzwerksbereich sollte die Grob- und Mittelblechherstellung auf die Werke Mülheim, Hörde und Brandenburg konzentriert werden. Die Feinblechherstellung erfolgte in erster Linie in den Siegerländer Werken. Gleichzeitig erhielten die standortgünstig am Rhein gelegenen Betriebe vornehmlich Exportaufträge, die in Dortmund und Hörde gelegenen Werke versorgten vorzugsweise den inländischen Markt.⁵³ Von einer Produktspezialisierung oder gar Diversifizierung konnte bei den VSt jedoch kaum die Rede sein. Zwar konzentrierten sich einige Tochtergesellschaften auf die Weiterverarbeitung. Diese orientierte sich allerdings eng am traditionellen Kernbereich der Eisen- und Stahlherstellung und war mit nicht einmal 15 v. H. am Gesamtumsatz des Konzerns von relativ geringer Bedeutung. Ihr Anteil ging zu Beginn der 1930er Jahre sogar noch zurück, um sich in der Folgezeit auf dem vormaligen Niveau von 15 v. H. zu stabilisieren.⁵⁴

Auch die von Chandler und Feldenkirchen als erfolgreiche Rationalisierungsstrategie hervorgehobene Bereinigung des Produktionsprogramms der VSt zwischen 1926 und 1933 bedarf der Relativierung. Die anhand einer Tabelle aufgezeigte organisatorische Konzentration der Produktionsstätten⁵⁵ sagt wenig

53 Ebenda, A/5504: Niederschrift über die Besprechung in Essen am 1.2.1926 (Abschrift); B. Dietrich, Vereinigte Stahlwerke AG, Berlin 1930, S. 107ff.; P. Ufermann, Der deutsche Stahltrast, Berlin 1927, S. 71 f., 174 f.; W. Treue/H. Übbing, Die Feuer verlöschen nie, Bd. 2: August Thyssen-Hütte 1926-1966, Düsseldorf, Wien 1969, S. 23ff.

54 W. Plumpe u. a., Diversifikationsprozesse im Ruhrgebiet in wirtschaftshistorischer Perspektive (= Zentrum für interdisziplinäre Ruhrgebietsforschung, Arbeitspapier 1/90), MS Bochum 1990, S. 26.

55 Chandler übernimmt im Gefolge Feldenkirchens ohne weitere Diskussion und ausgesprochen unkritisch die anlässlich der VSt-Generalversammlung 1933 veröffentlichte Tabelle als Beleg für die erfolgreiche Rationalisierung. Diese ist nicht nur deshalb problematisch, weil sich hier Reorganisation und wirtschaftliche Krisensituation überlagern; auch die Diskrepanz zwischen organisatorischer Zusammenfassung und Aufrechterhaltung der überdimensionierten physischen

über reale kompensatorische Kapazitätseinschränkungen bzw. "negative" Rationalisierungsmaßnahmen aus, da gleichzeitig die physischen Roheisen- und Rohstahlkapazitäten weitgehend konstant blieben und die Leistungsfähigkeit der einzelnen Produktionsanlagen sich in der zweiten Modernisierungswelle deutlich erhöht hatte.

Tabelle 3: Entwicklung der Produktionseinheiten und Anlagenstruktur der Vereinigten Stahlwerke AG, 1925 - 1933

Jahr	1925	1929	1930	1933
Hochofenwerke	-	15	12	12
Hochöfen	63	64	56	52
Stahlwerke	-	27	-	27
Blasstahlkonverter	33	33	33	34
SM-Öfen	121	119	111	104
Walzwerke	-	21	-	-
Walzstraßen (warm)	216	-	-	143*
Kapazität (in 1 000 t)				
Roheisen	9.038	-	10.000	9.700
Rohstahl	7.936	-	9.000	9.250

*Unvollständige Zusammenstellung.

Quelle: 1925: Archiv Thyssen AG VSt/4031: H.A. Brassert & Co., Report on United Steel Works Corporation (Vereinigte Stahlwerke A.G.) by H.A. Brassert June 10, 1926; 1929: A. Marcus, Die großen Eisen- und Metallkonzerne, Leipzig 1929, S. 170 f.; 1930: Die Deutsche Eisen- und Stahlindustrie 1930, Spezial-Archiv der deutschen Wirtschaft, Berlin 1930, S. 34 ff., 50 f.; 1933: Die Deutsche Eisen- und Stahlindustrie 1930, Spezial-Archiv der deutschen Wirtschaft, Berlin 1933, S. 25 ff.

Wie Tabelle 4 zeigt, hat es wirklich kapazitätswirksame Stilllegungen in der Summe nicht gegeben, vor allem nicht vor Einsetzen der Weltwirtschaftskrise; zwangsläufig war die Auslastung der VSt-Werke, verglichen mit der ihrer Konkurrenten, auch in der Hochkonjunktur 1927/28 unterdurchschnittlich.

Tabelle 4: Kapazitätsentwicklung, Produktion und Auslastungsgrad in den Hüttenwerken der Vereinigten Stahlwerke AG, 1926/27 - 1929/30 (in t)

Hüttenwerke	1926/27	1927/28	1928/29	1929/30
Kapazität Roheisen	9.500.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Produktion Roheisen	6.350.649	6.518.682	6.007.953	5.296.970
Auslastungs- grad (in v.H.)	66,85	65,19	60,08	52,97
Kapazität Rohstahl	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Produktion Rohstahl	6.837.644	6.945.186	6.419.796	5.538.395
Auslastungs- grad (in v.H.)	75,97	77,17	71,33	61,54

Quelle: Die Deutsche Eisen- und Stahlindustrie 1930, Spezial-Archiv der deutschen Wirtschaft, Berlin 1930, S. 51. Eigene Zusammenstellung und Berechnung.

Die Branchenstruktur der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, mit den VSt auf der einen und starken Außenseitern auf der anderen Seite, entwickelte ihre eigene Dynamik, wobei alle Produzenten parallel modernisierten und rationalisierten. Im Unterschied zu Chandlers positiver Bewertung dieser Entwicklung muß jedoch wiederum betont werden, daß gerade dies - anstatt zu umfangreichen Produktionsbereinigungen und ausgleichendem Kapazitätsabbau - zu einer verhängnisvollen weiteren Drehung der Kapazitätsspirale führte. Auf höherem Niveau reproduzierte sich damit die krisenhafte Situation, die die Gründung der VSt eigentlich hatte bewältigen sollen.

Zwar legten auch die Außenseiter einige alte und unproduktive Anlagen still, doch wurden diese durchgehend durch neue und zumeist größere und leistungsstärkere Anlagen ersetzt bzw. durch zusätzliche Kapazitäten erweitert, gerade um gegenüber den VSt konkurrenzfähig zu bleiben. Dies hatte eine weitere Multiplizierung von Anlagen zur Folge. So errichteten Krupp und Mannesmann in Borbeck bzw. in Huckingen komplette neue Hochofenwerke, um ihre Produktionsprogramme zu vervollständigen und sich von Roheisenzulieferungen unabhängig zu machen. Bei Mannesmann, das bis dahin kein eigenes Hochofenwerk besessen hatte, sah man für die Zukunft "nur dann eine solide Grundlage, wenn wir den Ausbau von Huckingen nicht aus den Augen verlieren, so

unwirtschaftlich das auch heute klingen muß".⁵⁶ Die Planungen zur Errichtung dieses neuen Hochofenwerks gingen noch auf die Vorkriegszeit zurück. Durch den Ausbruch des Krieges wurden sie zunächst verschoben und Mitte der 1920er Jahre, nicht zuletzt wegen der sich durch die Gründung der VSt abzeichnenden Verschärfung der Konkurrenzsituation, wieder aufgegriffen. Dem Hochofenwerk wurde schließlich noch ein neues Thomasstahlwerk angegliedert. Neben zusätzlichen Roheisenkapazitäten in beträchtlicher Höhe wurde die angespannte Absatzlage damit auch durch zusätzliche Massenstahlkapazitäten belastet. Etwa zur gleichen Zeit begann Hoesch mit dem Neubau eines modernen Thomasstahlwerks. Das Fassungsvermögen der dort neu errichteten Konverter überstieg dasjenige der älteren Anlage um ein Mehrfaches. Die Entwicklung dieses Konzerns in den 1920er Jahren stellt sich als schubweise beschleunigter linearer Ausbauprozess der Zahl und Größe seiner Produktionsanlagen dar.⁵⁷

56 Mannesmann-Archiv M 11 055: Protokoll über die Sitzung des Aufsichtsrates vom 24.5.1925, zit. in: *Wessel*, a. a. O., S. 190.

57 *W. Broel/A. Dittmar*, Bau und Betrieb des neuen Thomaswerkes der Firma Hoesch-Köln-Neuessen AG in Dortmund (= Bericht Nr. 255 des Stahlwerksausschusses des VDEh), in: *Stahl und Eisen* 53, 1933, S. 749.

Tabelle 5: Entwicklung der Anlagenstruktur des Stahlwerks Hoesch, 1908 - 1933

	1908	1910	1914	1919	1921	1923	1930	1933
<i>Hochöfen</i>	5	5	7	7	7	7	7	7
<i>Thomaskonverter</i>	3	3	4	4	4	4	6	6
<i>Kapazität (in t)</i>	13,5		3 * 13,5 1 * 17,0	3 * 14 1 * 17			3 * 14 1 * 17 2 * 40	
<i>SM-Öfen</i>	6	6	6	9	9	9		9
<i>Kapazität (in t)</i>		2 * 18 2 * 25 2 * 40		2 * 18 4 * 30 3 * 100	2 * 18 3 * 30 3 * 100		5 * 30 3 * 100 1 * 150	
<i>Elektroöfen</i>	-	-	-	-	-	-	1	1
<i>Walzstraßen</i>	11	14	14	11	11	11	16	16

Quelle: 1908: Jahrbuch für den Oberbergamtsbezirk Dortmund. Ein Führer durch die rheinisch-westfälischen Berg- und Hüttenwerke und Salinen in wirtschaftlicher und finanzieller Beziehung 9 (1908 - 1909), Essen 1910, S. 357 f. 1910: Die Schwereisenindustrie, S. 185. 1914: R. Claren, Die Entwicklung der Dortmunder Hüttenindustrie (Bis zum Jahre 1918) unter besonderer Berücksichtigung der Arbeiterverhältnisse, Diss. (Ms.) Tübingen 1920, S. 149. 1919: Die deutsche Schwereisenindustrie und ihre Arbeiter. Dargestellt und herausgegeben vom Vorstand des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes, Stuttgart 1925, S. 40 ff. 1921: Eisen- und Stahlwerk Hoesch Aktiengesellschaft in Dortmund 1871 - 1921, Dortmund o.J. (1921), S. 62 f.; H.-W. Hinkers, Die geschichtliche Entwicklung der Dortmunder Schwerindustrie seit der Mitte des 19. Jahrhunderts, Diss. Köln 1926, S. 36 f. 1923: Konzerne der Metallindustrie, hg. vom Vorstand des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes, Stuttgart 1923, S. 269. 1930: Die Deutsche Eisen- und Stahlindustrie 1930, Spezial-Archiv der deutschen Wirtschaft, Berlin 1930, S. 83 ff. 1933: Die deutsche Eisen- und Stahlindustrie 1933, Spezial-Archiv der deutschen Wirtschaft, Berlin 1933, S. 75; eigene Zusammenstellung.

Ähnlich wie bei Mannesmann verlief der Bau des Kruppischen Hochofenwerks in Borbeck, das auf Pläne aus dem Jahre 1911 zurückging. Die nach dem Ersten Weltkrieg wiederaufgegriffenen Planungen wurden seit Mitte der 1920er Jahre forciert und orientierten sich an der veränderten Konkurrenzsituation innerhalb der Branche. Auf dem Höhepunkt der Konjunktur wurde mit dem Bau von Öfen mit 500 t Tagesleistung begonnen, die nach ihrer Fertigstellung letztlich doppelt so leistungsfähig waren wie ursprünglich geplant. Vor dem Hintergrund der Konkurrenzverhältnisse Mitte der 1920er Jahre ging man davon aus, daß die "Einrichtungen nur ja nicht zu klein sein dürften".⁵⁸

Anstatt eine branchenweite Koordination, Bereinigung und Zusammenlegung der Produktionsprogramme bewerkstelligen zu können, förderte der späte und "halbe" Zusammenschluß der VSt die Aggressivität der Konkurrenz, parallele Expansionstendenzen und die Anlagenmultiplizierung in einer nach wie vor von großen, ähnlich strukturierten Konzernen geprägten Branchenstruktur. Den VSt mangelte es jedoch nicht nur an Organisationsvermögen, das den Zugriff auf die

⁵⁸ Historisches Archiv Fried. Krupp GmbH, WA 41/3-151: Hüttenwerk Essen. Bauten und Einrichtungen. Betrifft: Kosten der Hochofenanlage Borbeck, 22.6.1928.

Probleme der gesamten Branche erlaubt hätte. Auch ihr internes organisatorisches Rationalisierungspotential war viel begrenzter als von Chandler und Feldenkirchen angenommen. Allein die innere strukturelle Angleichung etwa der Methoden zur Selbstkostenberechnung zwecks Kostenvergleich und -kontrolle - eine elementare Voraussetzung für Konzentrationsentscheidungen - dauerte mehrere Jahre. Zwischen dem zu einem Wasserkopf aufgeblähten Vorstand, der die strategischen Investitionsentscheidungen an sich zog und die Strukturpolitik des Konzerns damit überzentralisierte, und den Einzelwerken klappte eine unüberbrückbare organisatorische Lücke - mit der zwangsläufigen Folge, daß die weitgehende Autonomie der Produktionseinheiten fortbestand. Diese aber forcierten wiederum parallel ihre hergebrachte Politik der technischen "scale economics" und erschwerten eine durchgreifende Konsolidation. Die Reorganisation der VSt 1933/34, die den Dachkonzern in eine Holding verwandelte, strategische Entscheidungen auf die Ebene spezialisierter Betriebsgesellschaften verlagerte und damit dezentralisierte, ist daher weniger als Vollendung des Zusammenschlusses zu interpretieren, wie Chandler und Feldenkirchen dies tun, sondern eher als Korrektur organisatorischer Defizite. Auch sie beseitigte die branchentypische Autonomie der Einzelwerke in der Organisation der Routineproduktion keineswegs; sie gewährleistete aber eine engere statistische Ergebniskontrolle und eine stärkere Koordination regional oder grob nach Sparten zusammengefaßter Produktionseinheiten. Zumindest bis zur Weltwirtschaftskrise litten die VSt daran, daß ihre Werke exportabhängiger waren und über weniger gesicherte Absatzkanäle verfügten als manche Außenseiter. Erst die Rüstungskonjunktur der 1930er Jahre stärkte den Konzern, der in den ersten Jahren seiner Existenz kaum mehr war als ein "Koloß auf tönernen Füßen".

VI. Syndikate und Interessengemeinschaften: Die Frage der Kooperativität

Wie bereits in seinen früheren Werken erweist sich die Einbeziehung von Kartellen und Syndikaten auch in Chandlers "Scale and Scope" als konzeptionell problematisch. Sowohl Kartelle als auch die IGs der Nachkriegszeit erscheinen bei Chandler wie bei Feldenkirchen in einer höchst ambivalenten Rolle einerseits als genuin deutsche Formen der "interfirm cooperation" und andererseits als Vor- und Zwischenstufen zur gebotenen Rationalisierung durch Unternehmenszusammenschluß.⁵⁹ Deshalb rückt die bedeutsame Tatsache, daß die Syndikate seit Mitte der 1920er Jahre rekonstituiert und durch internationale Absprachen (Internationale

⁵⁹ Chandler, a. a. O., S. 492ff., 502-12; Feldenkirchen, a. a. O., S. 418ff.

Rohstahlgemeinschaft 1926 - 1931, Internationales Stahlexportkartell seit 1933)⁶⁰ ergänzt wurden, d.h. auch und gerade nach der Gründung der VSt fortexistierten, merkwürdig an den Rand seiner Interpretation. Die Konzernbildung war weder die Lösung für die durch Syndikate und IGs verschleppten und nicht zu behebenden Rationalisierungsprobleme noch deren überlegene Alternative; sie war vielmehr eine späte Krisenreaktion auf eine durch diese Formen der Marktvermachtung stabilisierte ungünstige Branchenstruktur und eine durch sie entscheidend verschärfte Ertrags- und Überkapazitätsproblematik. Während IGs und Konzernbildung sich als ausschließende Alternativen darstellten und sich in der Tat wechselseitig hemmten, blieben Syndizierung und Konzernstruktur auch nach der Gründung der VSt komplementär aufeinander bezogen.

Für Chandler und Feldenkirchen gilt die frühe und - anders als in den USA - rechtlich sanktionierte Kartellierung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie als Kompensationsversuch eines gegenüber dem amerikanischen Gegenpart signifikant niedrigeren Konzentrationsgrades und als rationalisierungshemmend im eingeschränkten Sinne der horizontalen Konzernbildung.⁶¹ Aber zum einen überzeichnet diese Interpretation die deutsch-amerikanischen Unterschiede in der Branchenstruktur, die eher als graduell denn prinzipiell zu bezeichnen wären. Während in den USA um die Jahrhundertwende eine hegemoniale oligopolistische Branchenstruktur entstanden war mit der U.S. Steel Corporation als Marktführer und einer Gruppe vor allem in den 1920er Jahren stark expandierender "Independents", die sich als "Little Steel" immer deutlicher aus dem Kranz von ca. 400 unabhängigen Anbietern größtenteils regionaler und marginaler Bedeutung heraushoben, festigte die Kartellierung in Deutschland eine multipolige, aber trotzdem eindeutig oligopolistische Struktur der Branche. Beide Formen der Marktvermachtung waren funktional äquivalent und repräsentierten ein durchaus ähnliches Konzentrationsniveau, wenn man anstelle der Marktanteile nur die Kapazitäten der größten drei oder fünf Produzenten der jeweiligen Oligopole in ihrer Gesamtheit vergleicht: 1904 hielten die einschließlich U.S. Steel 17 größten Hüttenkonzerne rd. 80 v. H. der amerikanischen Roheisenkapazität; die 29 Gründungswerke des Stahlwerkverbandes steigerten ihren Anteil an der deutschen Rohstahlproduktion von 1904 = 87,5 v. H. auf 1911 = 95 v. H.⁶² Verglichen mit

60 *D. Barbezat*, A Price for Every Product, Every Place: The International Steel Export Cartel, 1933-39, in: *Business History* 33, 1991, S. 68-86.

61 *Chandler*, a. a. O., S. 492ff.; *Feldenkirchen*, a. a. O., S. 418f.

62 *Welskopp*, Arbeit und Macht, S. 211-3; *S. B. Webb*, Tariffs, Cartels, Technology, and Growth in the German Steel Industry, 1879 to 1914, in: *Journal of Economic History* 40, 1980, S. 309-29; 328 f.; *H.G. Heymann*, Die gemischten Werke im

der amerikanischen Stahlindustrie und ihren weiten, regional zersplitterten Peripherien, war die Branche in Deutschland, obwohl sie einem "Orchester ohne Dirigenten" glich⁶³, sogar flächendeckender und straffer organisiert. Entscheidend für die spätere Entwicklung war vor allem, daß beide Formen der Marktvermachtung autonomes Wachstum durch die Steigerung von Produktion und Produktivität und das Ausnutzen technischer "economies of scale, speed, and integration" auf der Basis des einzelnen Hüttenwerkskomplexes induzierten - mit unübersehbaren Kapazitätseffekten pro Produktionseinheit. Zu fragen wäre demnach weniger nach der rationalisierungsfördernden bzw. -hemmenden Wirkung der jeweiligen Branchenstruktur als nach ihrer Fähigkeit zum Kapazitätsabbau als Ausgleichsmechanismus zwischen Leistungssteigerung und Marktvolumen, d.h. nach ihrem jeweiligen - defensiv zu bewertenden - negativen Rationalisierungspotential.

Zum anderen verkehrt Feldenkirchen mit seinem Argument, die deutsche Kartellierung habe horizontales Wachstum und Unternehmenskonzentration gehemmt, Ursache und Wirkung.⁶⁴ Die Kartellierung der deutschen Eisen- und Stahlindustrie war die Folge einer multizentrischen Branchenstruktur, die aus den Gründungswellen der 1850er und frühen 1870er Jahre und aus dem boomartigen parallelen Wachstum einer Reihe ähnlich großer und in ihren Produktionsprogrammen nahezu identischer Hüttenunternehmen hervorgegangen war. Zumindest für die zeitgenössischen Handlungsträger, darunter die Großbanken an prominenter Position, waren die so entstandenen Einheiten bereits in der "Gründerkrise" zu groß und die Gefahren des Totalverlustes an Investitionskapital zu beträchtlich, um eine Verdrängungskonkurrenz nach amerikanischem Muster zuzulassen, deren Resultat dort letztlich die Gründung von U.S. Steel (1901) gewesen war.⁶⁵ Allerdings zementierte die Kartellierung und Syndizierung die multipolige Konzernstruktur des deutschen Stahloligopols in der Tat, und sie akzentuierte seine Strukturmerkmale als Aggregat tief vertikal integrierter, ausgesprochen ähnlich ausgerichteter und stark expandierender Unternehmen. Prinzipiell schloß Kartellierung horizontales Wachstum nicht aus; sie verwies es aber in erster Linie auf den internen Ausbau der Werkanlagen und in zweiter Linie auf die Angliederung kleinerer, weniger integrierter Unternehmen und "Quotenkäufe". Immerhin kamen vor dem Ersten Weltkrieg auch Fusionen

deutschen Großeisengewerbe. Ein Beitrag zur Frage der Konzentration der Industrie, Stuttgart, Berlin 1904, S. 423ff.

63 H. Bogner, Die Wandlungen in der Organisation der deutschen Stahlindustrie und ihre Ursachen, Diss. Heidelberg 1929, S. 129.

64 Feldenkirchen, a. a. O., S. 418f.

65 Siehe dazu ausführlich und mit den entsprechenden Belegen: Welskopp, Arbeit und Macht, S. 32-53.

vollintegrierter Konzerne auf, wie der Zusammenschluß des Phoenix und des Hörder Vereins und die Gründung von Deutsch-Lux belegen.⁶⁶

Aber insgesamt erschwerte die Stärke der Konkurrenten innerhalb des Oligopols und ihr relativ gleichmäßiges Wachstum eine "hegemoniale" Lösung der strukturellen Branchenprobleme. Kartellierung und Syndizierung trugen zu ihrer Verschärfung weiter entscheidend bei: Erstens förderten sie noch einmal kräftig die in der technisch-organisatorischen Struktur der Werke ohnehin angelegte "Konzentration aller innerbetrieblichen Bemühungen auf die Verminderung der Produktionskosten für eine vorgegebene Produktionsmenge bei festgelegten Preisen. Die Gestaltungsräume zur Verbesserung der Erträge verlagerten sich vom Markt in die Anlagentechnik".⁶⁷ Zweitens beschleunigten sie die vertikale Integration der Werke in die Rohstoffversorgung und Vorproduktfabrikation. Eine effektive Kartellierung setzte eine homogene Struktur der Mitglieder geradezu voraus, denn, wie Hans Heymann bereits 1904 feststellte, waren "[r]eine und gemischte Werke im gleichen Kartell ... ein gar zu ungleiches Gespann".⁶⁸ Gleichzeitig bewirkte die kollektive Organisation drittens sowohl eine stärkere Vorwärtsintegration in Fertigproduktionsstufen als auch eine verstärkte Diversifizierung von Fabrikationsbereichen. Kartellstabilität verlangte die Herstellung von Interessenidentität, mithin tendenziell die Lieferung aller syndizierten Produktarten und -dimensionen durch jedes Mitglied. Das galt für die Entstehungsphase der Kartelle und Syndikate ebenso wie für ihre Rekonstituierungsphase Mitte der 1920er Jahre: Gerade die erste Ausbauphase der Werke nach Ende des Ersten Weltkriegs restituierte und steigerte die "außerordentliche Verzettlung und die Sucht eines einzelnen Hüttenwerks, möglichst alle Walzerzeugnisse, wenn auch in beschränktem Rahmen, herzustellen".⁶⁹ Vor 1914 war die Quotierung der Vorprodukte zudem ein Anreiz zum Ausweichen in noch nicht kartellierte Produktlinien, weil Überproduktionen an Zwischenfabrikaten in diese Bereiche gelenkt werden konnten und die vorgelagerten Produktionsstufen immanent weniger profitabel waren als die Stufen der Fertigproduktion.⁷⁰ Mitte der 1920er Jahre unterschied sich die deutsche von der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie somit nicht im Grad ihrer Modernität, sondern im geringeren

66 Welskopp, Arbeit und Macht, S. 213; Kleinschmidt, Rationalisierung, S. 80 f., 85f.

67 U. Wengenroth, Unternehmensstrategien in Deutschland, England und Frankreich vor dem Ersten Weltkrieg, in: Dascher/Kleinschmidt (Hg.), Eisen- und Stahlindustrie, S. 305-20; 317; Welskopp, Arbeit und Macht, S. 213ff.

68 Heymann, a. a. O., S. 247, 250.

69 A. Nöll, Die Bedeutung des Walzwerks für die Arbeits- und Kostengestaltung auf Hüttenwerken, in: Stahl und Eisen 57, 1937, S. 1120-5; 1123.

70 Vgl. Welskopp, Arbeit und Macht, S. 214.

Spezialisierungsgrad der deutschen Unternehmen und in deren stärker angeglichenen internen Struktur und Größe bei fortgesetzt beträchtlichem, in beiden Rationalisierungsphasen noch einmal gesteigertem Expansionstempo. Im Schutz des Systems von "Kartellen, Zoll und Exportventil"⁷¹ war die Industrie auf Kosten der weiterverarbeitenden Industrie, der Verbraucher und der internationalen Konkurrenz in ein für die Expansionsfähigkeit des Binnenmarktes völlig überdimensioniertes Volumen hineingewachsen, ohne diese Expansion durch interne Verdrängung aus dem Markt wirklich mengenwirksam kompensieren zu können. Ihre Struktur hatte sich in den 1920er Jahren bei verengten Märkten auf einem höheren Wachstumsniveau rekonstruiert.

Deshalb restituierten die Eisen- und Stahlunternehmen in der schweren Stabilisierungskrise nach 1924 das Vorkriegssystem aus Syndikaten und Mechanismen zur Binnenmarktkontrolle, ohne aber das dritte Element dieses Systems: die Exportfähigkeit der Industrie, als autonom kontrolliertes "Ventil" zur Kanalisation von Überschüssen wiederherstellen zu können. Der Stahlwerkverband war 1920 aufgelöst worden - eine Folge der Expansionsbestrebungen einzelner Unternehmen (insbesondere des Stinnes-Konzerns und der Rheinischen Stahlwerke), der kurzzeitigen Dominanz von Produktions- über Absatzproblemen und der vorübergehenden staatsinterventionistischen Preisreglementierungen durch den Eisenwirtschaftsbund. Die neuerliche Syndizierung der Industrie, die im Oktober 1924 mit der Gründung der Deutschen Rohstahlgemeinschaft einsetzte, war damit bereits eine Reaktion auf die fühlbaren ersten Folgeprobleme des Kapazitätsaufbaus in einer veränderten europäischen Marktstruktur. In der Folgezeit schuf man immer weitere Verkaufsverbände für Walzprodukte, so daß gegenüber der Vorkriegszeit, als 37 v. H. der Produktion (darunter vor allem die schweren sog. A-Produkte) erfaßt waren, 1926 mit 87 v. H. der Walzwerkserzeugnisse ein eminent höherer Syndizierungsgrad erreicht wurde.⁷² Obwohl der Preismechanismus der Vorkriegsjahrzehnte mit seiner charakteristischen Diskrepanz zwischen administrativ hochgehaltenen Inlands- und dadurch ermöglichten niedrigen Exportpreisen in schärfer als jemals zuvor ausgeprägter Form wieder in Gang gesetzt wurde, verhinderte die scharfe Weltmarktkonkurrenz, daß das "Exportventil" der Industrie funktionieren und die Spannungen der Auslastungskrise nach außen ableiten konnte. Zudem führte die vom Vorkriegssystem übernommene Bemessung der Kontingente nach der Leistungsfähigkeit der Werke 1925 zu einem schlagartig einsetzenden "Kampf um die

71 Webb, a. a. O., passim.

72 Zahlen nach: Kleinschmidt, Rationalisierung, S. 132.

Quoten".⁷³ Die Transformation der Preiskonkurrenz in die technisch umgesetzte Konkurrenz der Selbstkosten löste die Absatzprobleme der Industrie nicht, sondern ersetzte Preissenkungen lediglich durch Kontingentierungen. Die Rohstahlgemeinschaft war bereits im ersten Jahr ihres Bestehens dazu gezwungen, Produktionseinschränkungen von 35 - 40 v. H. anzuordnen, die erst allmählich, mit anziehender Inlandskonjunktur, bis 1927 zurückgenommen wurden.⁷⁴ Umgekehrt aber förderte sie zusätzlich die Marktferne der Unternehmen und ihre Konzentration auf autonome Selbstkostensenkungs- und Expansionsstrategien, die die Auslastungskrise und die Überkapazitätsprobleme auf ein nochmals gesteigertes Niveau trieben.

Die Syndizierung der Industrie reproduzierte ihre Abhängigkeit von Exporten in einer Situation, in der die internationale Konkurrenz gerade in Märkten für einfache Massenprodukte enorm an Schärfe gewonnen hatte und die Deutschland als Kriegsverlierer weniger als je zuvor ordnend oder dominierend beeinflussen konnte. Die Gründung der Internationalen Rohstahlgemeinschaft (1926) reflektierte diese veränderte Machtstruktur auf den Märkten. Nur nach innen trug dieses Kartell zu einer Stabilisierung bei, da es die Abschottung des Binnenmarktes ermöglichte. Zwar war die internationale Kartellierung eine Reaktion auf Folgeprobleme der internen Organisation der Branche, die zu ihrem Funktionieren als Preisstabilisator der nur durch multilaterale Einigung zu gewährleistenden vollen Kontrolle über den Binnenmarkt bedurfte; die "hausgemachten" Auslastungsprobleme der deutschen Stahlindustrie konnte jedoch auch sie nicht bewältigen, und nach außen, als Garant für die Entlastungsfunktion des "Exportventils", war sie wirkungslos, solange die Weltmarktpreise nicht stiegen oder eine stark expandierende Nachfrage und damit eine verbesserte Auslastung der Werke nicht Kostendegressionseffekte freisetzte.⁷⁵ Vor allem aber mußte auch sie in jedem Falle als Stimulans zur Fortsetzung der Expansions- und Modernisierungspolitik wirken und damit die Überkapazitätsprobleme weiter verstärken.

In einem ganz allgemeinen Sinne ruht Chandlers These vom spezifisch "kooperativen" Charakter der deutschen Eisen- und Stahlindustrie auf tönernen

73 Hoesch-Archiv, Bestand Hoesch A3b18: Unterlagen zu Aufsichtsratssitzungen der Hoesch AG von 1919-1930: Aufstellung: Hütte Dortmund (ohne Drahtverfeinerung); Die deutsche eisenerzeugende Industrie, a. a. O., S. 105; E. Schmalenbach, Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Verfassung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 22, 1928, S. 241-51.

74 Haniel-Archiv 400100/8: Jahresgeschäftsbericht 1926/27: Walzwerk Oberhausen, Bl. 2.

75 Die deutsche eisenerzeugende Industrie, a. a. O., S. 103, 107; Mund, a. a. O., S. 27; Weisbrod, Schwerindustrie, S. 105; Wirtschaftskurve 8, 1929, S. 47-52.

Argumentationspfeilern. Zwar entwickelte sie in der Tat branchenweite Institutionen in Forschung, Wärme- und Betriebswirtschaft, gleichsam als Kompensation branchenstruktureller Defizite durch Organisation.⁷⁶ Zudem hatte die Branche bereits seit den 1870er Jahren ein höchst konfliktfähiges, politisch schlagkräftiges Netzwerk aus Interessen- und Arbeitgeberverbänden entwickelt. Aber in diese Sphäre sind Kartelle und IGs nur schwerlich einzuordnen. Kartelle wirkten als Absprachen zur Umlenkung von Kapital in die Industrie zu Lasten Dritter, vor allem der Verbraucher; die brancheninterne Konkurrenz suspendierten sie jedoch keineswegs. Die Verlagerung dieser Konkurrenz vom Preiskampf auf den Kampf um Selbstkosten nahm ihr nicht die Schärfe: Der Machtkampf um Marktanteile über die Erringung von Syndikatsquoten, ausgetragen durch forcierten Anlagenausbau und technische Modernisierung, war erbittert, und im Grunde verhielten sich die Unternehmen stets gemäß der Prämisse, durch Rationalisierung und Expansion für das Überleben auch in "kartellosem Zustand" gerüstet zu sein.⁷⁷ Daß die Kartellpolitik der einzelnen Produzenten unternehmensegoistisch war, begrenzte naturgemäß die branchenweit systemstabilisierende Wirkung der Marktorganisation, da die Mengeneffekte dieser Politik über Absatzausfälle bzw. Auslastungsrückgang und Ausstoß-beschränkungen, d.h. durchaus als Marktpulse, auf die Branche zurückwirkten.

Zudem übersieht Chandler, daß auch in den USA Ansätze informeller Marktorganisation existierten, die als funktionales Äquivalent zu Kartellierung und Syndizierung zu werten sind. Spätestens seit den legendären "Dinners" des U.S. Steel-Managers Elbert "Judge" Gary im Vorkriegsjahrzehnt gab es in der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie informelle Preisabsprachen, sanktioniert durch die Marktmacht und Stabilisierungspolitik des Unternehmens mit einer entsprechend hegemonialen Stellung. Das "Pittsburgh Plus"-Preissystem, das fiktive Frachtkosten in Anrechnung brachte und wie ein informelles Kartell wirkte, existierte in modifizierter Form bis in die 1960er Jahre fort. Das American Iron and Steel Institute übernahm eine Reihe von Forschungs-, Kommunikations- und Verbandsaufgaben als - freilich unverbindlichere - amerikanische Variante der "interfirm cooperation".⁷⁸ Die Unterschiede zwischen Deutschland und den USA lagen daher weniger in prinzipiellen Differenzen der Managementpolitik begründet, wie es die plakative Gegenüberstellung von "Cooperative" und "Competitive Managerial Capitalism" impliziert; vielmehr verschärfte eine ausgesprochen ähnliche Unternehmenspolitik unter den ungünstigeren branchen-

76 Dazu ausführlich: *Kleinschmidt*, Rationalisierung, S. 324-37.

77 Vgl. *Heymann*, a. a. O., S. 248f.

78 *Welskopp*, Arbeit und Macht, S. 207-11; 393-403; 595-601.

strukturellen und Marktbedingungen Deutschlands die Überkapazitäts- und Auslastungskrise hier dramatisch, die im übrigen beide Länder traf. Stellt man dies in Rechnung, so ist auf keiner Seite von erfolgreichem, vorausschauenden "Krisenmanagement" zu sprechen: In den USA hatte die Expansionspolitik der Industrie, vor allem der fulminant wachsenden "Little Steel"-Konzerne, nur deswegen graduell weniger krisenhafte Folgen, weil der amerikanische Binnenmarkt aufnahmefähiger war und ein großer Teil des Kapazitätsanpassungsdrucks an den hier deutlich weiteren Kranz der marginalen Werke und an U.S. Steel weitergegeben werden konnte, die als Konglomerat sehr moderner, effizienter, aber auch schlecht gelegener, unrentabler Produktionseinheiten ein größeres negatives Rationalisierungspotential besaß als später die VSt, ein Zusammenschluß durchweg moderner, vollintegrierter, aber eben sehr ähnlich strukturierter Werkkomplexe. Trotzdem waren die 1920er Jahre gerade für U.S. Steel, Chandlers Prototyp des erfolgreichen Großunternehmens und Vorbild für die VSt, eine ausgesprochen krisenhafte Dekade.⁷⁹

Die Modernisierung und Expansion stellte die deutsche Eisen- und Stahlindustrie unter stagnativen Marktbedingungen und scharfer Auslandskonkurrenz vor größere Rationalisierungsanforderungen als ihr amerikanisches Pendant; gleichzeitig barg ihre ungünstige Struktur, zementiert durch Syndizierung und Orientierung an internem Wachstum, ein geringeres Rationalisierungspotential. Das Scheitern eines frühen, branchenweiten Zusammenschlusses - geschuldet nicht zuletzt dem Expansionsegoismus der Einzelwerke - versperrte ein zeitiges Umlenken in Richtung Spezialisierung und Rückzug auf Qualitätsproduktion. Die Produktionspalette blieb zu stark auf einfache Massengüter ausgerichtet, der Anteil des Thomasverfahrens stagnierte nach einem deutlichen Aufkommen der SM-Produktion zwischen 1914 und 1924 (von 39,4 auf 55,9 v. H.) auf einem nur durch das Angebotsargument niedriger Umwandlungskosten und geringerer optimaler Hüttenwerksdimensionen im "Verfahrensmix" zu rechtfertigenden hohen Niveau.⁸⁰ Allein das spezifische Nachfragemuster des fatalen Rüstungsbooms in den 1930er Jahren verdeckte zeitweilig die anachronistische Angebotsstruktur der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, die auch die im Vergleich zu den amerikanischen Stahlkonzernen unterspezialisierten VSt nicht wirksam hatte beeinflussen können.

79 Vgl. W. T. Hogan, Economic History of the Iron and Steel Industry in the United States, Bde. 2 u. 3, Lexington u. a. 1971.

80 Zahlen nach: H. Bäumer, Die Eisen schaffende Industrie im Dritten Reich, Diss. Köln 1941, S. 42. Dies ganz im Gegensatz zu der These bei: Feldenkirchen, a. a. O., S. 419.

Tabelle 6: Anlagenstruktur und Leistungsdaten deutscher und amerikanischer Stahlkonzerne im Vergleich, 1925

	Vereinigte Stahlwerke	U. S. Steel Corp.	Bethlehem Steel Corp.	Jones & Laughlin	Youngs-town Sheet & Tube
Hochöfen	63	101	8	6	8
Konverter	33	34	17	7	4
SM-Öfen	121	332	134	31	29
Blockstraßen	13	44	16	4	4
Platinenstraßen	14	15	8	3	4
Schienenstraßen	8	8	5	-	-
Universalstraßen	8	7	2	1	-
Grobblechstraßen	10	11	8	2	3
Profilstraßen	4	11	10	17	-
Knüppelstraßen	10	25	2	2	1
Rohrblechstraßen	18	25	2	1	6
Handelseisen	32	66	29	4	4
Schwarzblech	38	218	36	32	-
Feinblech	24	159	10	-	30
Nahtlose Röhren	28	9	1	1	1
Geschweißte Röhren	9	55	-	5	22
Kapazität (in 1 000 t)					
Roheisen	9.038	18.940	6.850	2.400	3.053
Rohstahl	7.936	22.750	7.600	3.000	3.240
Fertigprodukte	7.067	16.252	4.696	2.430	2.179
Belegschaft	164.000	250.000	70.000	22.000	23.000

Quelle: Archiv Thyssen AG VSt/4031: H.A. Brassert & Co., Report on United Steel Works Corporation (Vereinigte Stahlwerke A.G.) by H.A. Brassert June 10, 1926.

Die kurzfristigen Nachkriegsbedingungen und das Scheitern eines zeitigen horizontalen Zusammenschlusses führten zu den Gründungen von IGs zwischen Grundstoff-, Produktionsgüter- und weiterverarbeitender Industrie, die 1920 - 1922 in der Bildung der Siemens-Rhein-Elbe-Schuckert-Union (SRSU) kulminierten. Die IGs sollten sowohl den Bezug von Rohstoffen und Vorprodukten sichern als auch den Absatz von Fertigerzeugnissen stabilisieren. Daneben war ihr vorrangiger Zweck die Verbesserung der Erlössituation auf allen Produktionsstufen durch ein System der Gewinnverteilung.⁸¹ Als Lösungsmodell für die Strukturprobleme der Branchen taugten diese Konstruktionen jedoch keineswegs, und nur wenige (wie z. B.: GHH-M.A.N., Hoesch-Köln-Neuessen) erwiesen sich als längerfristig lebensfähig. Chandler überschätzt aus seiner Modellogik die Breite der Zielsetzung, die diesen IG-Konstruktionen unterlag: Die IGs blieben lockere Unternehmenszusammenschlüsse, die sich gerade nicht aus produktionswirtschaftlichen, sondern

81 Gemeinfaßliche Darstellung, a. a. O., S. 414.

aus kapital- und absatzwirtschaftlichen Gründen formiert hatten, wie Äußerungen des SRSU-Direktors Jastrow zeigen:

"Die geplante Gemeinschaft ist auch nicht aus betriebstechnischen Bedingungen heraus entstanden. Es handelt sich keineswegs um Überlegungen, wie sie etwa zum Anschluß eines Thomaswerkes an ein Hochofenwerk, zur Angliederung eines Walzwerkes an ein Martinwerk führen: Nicht eine Verbilligung der Produktionskosten ist erstrebt, und zwar weder in betriebstechnischer Hinsicht, noch etwa durch Zusammenlegungen der Verwaltungen mit Ersparnis kaufmännischer Unkosten ... Die Gemeinschaft ist vielmehr geboren aus der Not der Zeit"⁸²

Diese lockere Form der Kombination resultierte daraus, daß alle Beteiligten auf die Autonomie ihrer (expansiven) Unternehmenspolitik pochten. Das aber war zum einen ein Grund für die geringe Integrations- und Existenzfähigkeit der SRSU, die 1925 von der Weiterverarbeitungsseite aufgekündigt wurde, als die Hüttenkonzerne ihre Zusammenschlußbestrebungen wiederaufnahmen. Die verarbeitende Industrie mit ihrer günstigeren Ertragssituation gedachte nicht, sich als Appendix einer machtvoll organisierten Montanindustrie unterzuordnen, die ihr die Konditionen diktierte.⁸³ Zum anderen trugen die IGs zur Verzögerung der horizontalen Konzentrationsbewegung bei, da unter ihrem Dach die Konzerne ihre unkoordinierte Ausbautätigkeit für weitere kritische Jahre fortgesetzt hatten und dies die Gründungsbedingungen für die VSt nicht unwesentlich weiter erschwerte. Zudem motivierten die lebensfähigen IGs GHH-M.A.N. und Hoesch-Köln-Neuessen nicht zuletzt das folgenschwere Fernbleiben dieser Konzerne von der Gründung der VSt, da sie für diese Unternehmen überlegene Absatzbedingungen geschaffen hatten, die sie nun dem unsicheren Gemeinschaftsprojekt letzten Endes nicht opferten. Letztlich folgte aus diesem Zusammenwirken ungünstiger Bedingungen, weiterer Strukturverwerfungen durch die Syndizierung, zusätzlicher Verzögerungen durch das Ausweichen in die IGs und verstärkt betriebener, marktferner Expansionspolitik der Unternehmen, daß auch die VSt - ungeachtet ihres beachtlichen Gewichts - nur ein unternehmensegoistischer "Spieler" unter anderen im "blinden" Wachstumspoker des Branchenoligopols sein konnten, nicht aber zum branchenstabilisierenden "Dirigenten" zu avancieren vermochten, der die Regeln des Spiels neu definierte.

82 Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquete-Ausschuß), Dritte Arbeitsgruppe, Erster Teil. Die Wandlungen in den Rechtsformen der Einzelunternehmungen und Konzerne, Berlin 1928, S. 367

83 Schreiben Carl F. von Siemens an Albert Vögler vom 27.12.1925, in: G. Feldman/H. Homburg (Hg.), Industrie und Inflation. Studien und Dokumente zur Politik der deutschen Unternehmer 1916-1923, Hamburg 1977, S. 282-6; siehe auch: Feldman, Textteil, in: ebda., S. 107f.

VII. Fazit und Ausblick: Von einer "Organisationswachstumstheorie"

Unstreitig verfügten die deutschen Eisen- und Stahlunternehmen in der Zwischenkriegszeit über beträchtliche "organizational capabilities", die sie in erster Linie zur Modernisierung und Expansion ihrer Produktionseinheiten nutzten mit dem Ziel der Rentabilitätssicherung durch Senkung der kalkulatorischen Selbstkosten über die technisch-organisatorische Steigerung der "economies of scale, speed, integration, and organization". Aber gerade das einseitig technisch orientierte Ausschöpfen dieses enormen internen Ressourcenpotentials führte zu Anlagenmultiplizierung, Überkapazitäten und zu einer verhängnisvollen Marktferne der Unternehmenspolitik. Chronische Auslastungsprobleme ließen die Schere zwischen kalkulierten und realen Selbstkosten auseinanderklaffen, die Rationalisierungsspirale trieb die Unternehmen in eine Strukturkrise, aus der sie sich bis zur Weltwirtschaftskrise nicht mehr zu befreien vermochten. Die branchenspezifische Qualität der "organizational capabilities" in dieser Industrie bestand darin, daß "scale economics" die "scope economics" eindeutig dominierten und sie letztlich hemmten. Nimmt man - wie es geboten scheint - nicht dynamisches Organisationswachstum per se als alleinigen Gradmesser von Erfolg, sondern langfristige strukturelle und Ertragsstabilität durch Dynamik und Flexibilität, so schnitt die deutsche Eisen- und Stahlindustrie graduell schlechter ab als ihre amerikanische Konkurrenz, stand aber auch gegenüber der britischen Hüttenindustrie viel weniger günstig da als von Chandler und Feldenkirchen behauptet. Zudem kann keinesfalls unberücksichtigt bleiben, daß die Industrie ihre ungelösten Branchenprobleme in den politischen Bereich projizierte und durch Verbandshandeln zu kompensieren suchte, durch ihre aggressive Arbeitgeberpolitik das Weimarer System der industriellen Beziehungen aufs schwerste belastete und delegitimierte und durch ihre "Befreiungsschlagmentalität" zum politischen Systemwechsel nicht unwesentlich beitrug. Gerade die spezifische Form ihrer Dynamik machte die Montanunternehmen in der Zwischenkriegszeit zu einem Stabilitätsrisiko für das Marktgeflecht der Branche, die Wirtschaft insgesamt und nicht zuletzt für Staat und Gesellschaft.

Diese der Chandlerschen "Erfolgsgeschichte" nahezu entgegengesetzte Interpretation zeigt, daß bei einer Bewertung der Unternehmenspolitik zwischen der betriebswirtschaftlichen Managementlogik der einzelnen Produzenten und der "Systemlogik" der marktgesteuerten Branche unterschieden werden muß, ohne ihren Zusammenhang aufzulösen: Die betriebswirtschaftlich vermeintlich gebotene Expansion und Rationalisierung führte branchenweit zu Überkapazitäten und Unterauslastung, die sich - über stagnierende oder gar steigende Kosten und

schwache Erlöse - wieder in Markimpulse für die Unternehmen transformierten und die Handlungsbedingungen der Ausgangslage reproduzierten, nunmehr allerdings in beträchtlich gesteigerter Größenordnung. Die "organizational capabilities" der Einzelunternehmen, ausgerichtet auf "scale economics", untergruben das Organisationsvermögen der Branche. Die Stabilität, die nur durch frühe und umfassende Unternehmenskonzentration, stärkere Spezialisierung, akzentuiertere Ausrichtung auf Qualitätsproduktion und nachfolgend eine partielle Dekonzentration auf der Rohstoffseite und dezentralisierte Reintegration im Weiterverarbeitungsbereich hätte erreicht werden können, ließ sich nicht ohne langjährige Konflikte und letztlich nur auf politischen Druck zeitweilig nach dem Zweiten Weltkrieg herstellen. So aber schlossen sich IG-Gründung und Konzernbildung quasi in umgekehrter Reihenfolge einander an, hemmten und verzögerten sich wechselseitig und schufen mit den VSt ein Gebilde, das zu spät entstand und zu klein geriet, um die Kapazitätsprobleme der Branche in ihrer Gesamtheit zu lösen. Im Gegenteil: Auch bei den VSt dominierte "scale" über "scope" und definierte die Grenzen organisatorischer Rationalisierung, was die Krisensituation der Branche an der Schwelle der Depression weiter verschärfte.

Nimmt man das amerikanische Beispiel hinzu, so zeigt sich bereits auf der konzeptionellen Ebene, wie zentral es ist, bei der Unternehmensanalyse und Erfolgsbewertung nicht nur Unternehmens- und Branchendimension auseinanderzuhalten, sondern auch von Chandlers monolithischem Begriff der "organizational capabilities" abzugehen, der letztlich alle - so deutlich in Bedingungen, Charakteristika und Konsequenzen verschiedenen - Formen von Organisationswachstum nahezu kontextimmun subsumiert. Statt dessen wären Typen von "Organisationspotentialen" zu unterscheiden, die nicht zwingend komplementär und konfliktfrei zusammenwirken und die auch Flexibilität, Adaptionsfähigkeit und nicht zuletzt die Fähigkeit erfassen sollten, sich aus verengten Märkten zurückzuziehen und Schrumpfungsprozesse in Kauf zu nehmen. Weiterhin darf "organizational capabilities" nicht auf einen intentionalen Begriff verkürzt werden, wie dies Chandler mit seiner tendenziellen Gleichsetzung von Akteurs- und Systemrationalität an vielen Stellen unterläuft: Das größere negative Rationalisierungspotential der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie resultierte aus dem harten Machtkampf zwischen den stark und - gemessen an den Folgen für die Branche rücksichtslos - expandierenden "Independents", schwächeren, zunehmend marginalisierten Außenseitern und der in die Defensive gedrängten U.S. Steel Corp.. Deren Management sah kompensatorischen Kapazitätsabbau als der Not gehorchende Aufgabe von krisenhaftem Ausmaß, als Symptom der Schwäche,

nicht aber als Erfolg überlegener "organizational capabilities" oder als Opfer, das der Stabilität der gesamten Branche geschuldet wäre.

Vor diesem Hintergrund erscheint der britische Fall ebenfalls weitaus weniger prinzipiell verschieden denn lediglich als weiteres Beispiel einer strukturellen, aber gar nicht einmal herausragend folgenschweren Krisenvariante: Die britische Stahlindustrie hatte sich unter günstigen Absatzverhältnissen in Qualitätsbereiche zurückgezogen, in denen der Innovations- und Modernisierungsdruck lange Zeit gering war. Erst die Krise der englischen Werftindustrie, die die Stahlproduzenten verstärkt auf die Weltmarktkonkurrenz verwies, erhöhte den Rationalisierungsdruck entscheidend; die Weltwirtschaftskrise wurde hier jedoch nicht noch zusätzlich - wie in Deutschland und graduell weniger stark in den USA - durch branchenstrukturelle Überkapazitätsprobleme verschärft.⁸⁴ Regional spezifische Branchenbedingungen und Marktverhältnisse bei prinzipiell ähnlicher, branchenspezifischer Unternehmenspolitik und -entwicklung im Zusammenwirken mit Prozessen und industriestrukturellen Veränderungen, die quasi als nichtintendierte Handlungsfolgen auf die Unternehmen und die Branche zurückwirkten und sie vor immer neue Anforderungen stellten, erklären die Unterschiede zwischen den Entwicklungen der Hüttenindustrie in den drei Ländern weit präziser als der Rekurs auf "nationale" Managementstile und die Gewichtung der "organizational capabilities" rein nach Unternehmensgröße. Ein in diesem Sinne leicht veränderter komparatistischer Ansatz könnte die skizzierten Entwicklungen als Variationen eines Prozesses erfassen, der sich immer nur in historisch-konkreten Typen, nie aber "ideal" manifestiert. Aus einer solchen Vergleichsperspektive - so unsere These - könnten sich Unterschiede zwischen Branchen deutlicher abzeichnen als "nationale" Differenzen, die überproportional erscheinen, wenn ein zu "schmaler", von einem "idealen" Fall abgeleiteter Bezugsrahmen sie nicht mehr konzeptionell erfassen und erklären kann, sondern ihre Deutung auf modellexterne Faktoren verweist, was letztlich als Erklärungsmuster Gefahr läuft, stets nur die Ausgangseinheiten des Vergleichs abzubilden.

In der Summe wird deutlich, daß Chandlers Unternehmenskonzept und seine bisweilen brillante Beschreibung des industriellen Wachstums durch die Organisation der "interunit" und "interfirm relations" nur dann ihre explorative Funktion erfüllen können, wenn das Modell seine eingangs skizzierten Verkürzungen überwindet, sich in Richtung einer Mikrotheorie des Unternehmens öffnet und sich für sozialtheoretische Grundkonzepte "anschlußfähig" erweist. Auf der Makroebene ist der Erklärungswert der Chandlerschen Konstruktion bislang

⁸⁴ Vgl. *Wengenroth*, Unternehmensstrategien, S. 318f.

dadurch begrenzt, daß sie wirtschaftliches Langzeitwachstum durch die "organizational capabilities" der Großkonzerne, nicht aber diese selber erklärt (Philip Scranton). Um über eine Deskription dieser Organisationsformen und Wachstumsprozesse hinauszukommen, wäre die engere Einbeziehung der branchenspezifischen Märkte und Organisationsformen erforderlich und eine Rückbindung des Unternehmenskonzeptes an die Ebene der Produktionseinheiten geboten. Auch die - oft unterschiedlichen - Konsequenzen von Unternehmenspolitik für den Konzern einerseits und für die Branche und die Marktlage andererseits müßten in ihrer Spezifik und in ihrem Wirkungszusammenhang rekonstruiert werden: Sie entscheiden letztlich über eine Bewertung von Managementstrategien. Schließlich kann Expansion scheitern, sind, wie Chandler selber zugibt, Phänomene wie Fehlallokation von Kapital oder Überdiversifikation in der Geschichte der Industrie nicht selten. Auch sind Unternehmen zwar stets auf der Suche nach der "optimalen" dauerhaften Organisationsstruktur, werden realiter aber ständig reorganisiert, oft in ausgesprochenen Zyklen.

Eine solche Erweiterung kann die Erklärungskraft des Konzeptes jedoch nur steigern, wenn es von einem mikrotheoretischen Zugriff auf die "Black Box" des Unternehmens ergänzt wird, ohne den makrotheoretischen Bezugsrahmen aufzugeben. Ein solcher Zugriff müßte die bei Chandler bislang völlig ausgeblendeten inneren Verarbeitungsmechanismen der Unternehmen auf allen Ebenen in den Mittelpunkt stellen, die Wechselbeziehungen zwischen Markt, Konzernspitze und Produktionseinheiten, die die Transformation von Handlungsbedingungen in Ressourcenallokation und dann in die Konsequenzen von Unternehmenspolitik steuern. Unternehmen sind keine Monolithen, sondern sozial heterogene und gerade auch wegen ihrer "Schnittstellen" gegenüber Markt und Technologie "weiche", dynamische Organisationen, die zudem von ihrem Management nicht mit "totaler" Rationalität (= Systemrationalität) beherrscht werden, sondern von diesem Steuerimpulse erhalten, die die Manager auf der Basis perspektivisch gebundenen Handlungswissens nach gebundenen Rationalitätskriterien auslösen. Unternehmen gehen nicht in ihrem Management auf. Daß diese Impulse nichtintendierte Konsequenzen und Nebenfolgen hervorbringen, sowohl innerhalb der Unternehmen als auch im Geflecht der Marktbeziehungen, drängt dazu, industriekapitalistische Unternehmen nach Maßgabe der modernen Sozialtheorie als systemspezifische Organisationen zu begreifen, deren Aktionen mit dem Handeln der Akteure in ihnen untrennbar verbunden, nicht aber deckungsgleich sind. Auf dem Weg zu einer solchen Theorie des industriellen Unternehmens in kapitalistischen Gesellschaften ist Chandlers Werk gewiß ein

Zu viel "Scale" zu wenig "Scope"

297

Meilenstein; es ist aber weder empirisch noch konzeptionell das letzte Wort der historischen Forschung in diesem Feld.

Autorenverzeichnis

Banken, Ralf, geb. 1962, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Historischen Seminar der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Forschungsschwerpunkt: Regionale Industrialisierung.

Budraß, Lutz, geb. 1961, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Ruhr-Universität Bochum. Dissertation zur Geschichte der Flugzeugindustrie zwischen 1919 und 1945. Veröffentlichung: Unternehmer im Nationalsozialismus. Der "Sonderbevollmächtigte des Generalfeldmarschalls Göring für die Herstellung der JU 88", in: C. Kleinschmidt u. W. Plumpe (Hg.), Unternehmen zwischen Markt und Macht, Essen 1992, S. 74-89.

Frøland, Hans Otto, geb. 1958, "associate professor" im Bereich Geschichtswissenschaften der Universität Trondheim, Dr. phil. 1993. Gegenwärtiger Forschungsschwerpunkt beschäftigt sich mit der Frage, wie in der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1949 und 1967 der volkswirtschaftliche Gesamtrahmen und die Einkommensverhältnisse interdependent aufeinander gewirkt haben.

Grieger, Manfred, geb. 1960, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Neuere Geschichte an der Ruhr-Universität Bochum. Veröffentlichungen u.a.: Die vergessenen Opfer der Bochumer "Heimatfront". Ausländische Zwangsarbeiter, Kriegsgefangene und KZ-Häftlinge in der heimischen Rüstungswirtschaft 1939-1945, Bochum 1991; "Der Verein hat seit seinem Bestehen noch kein Fest oder sonstwas gefeiert". Migrantenkultur der Polen in Bochum vor dem Ersten Weltkrieg, in: P. Friedemann u. G. Seibold (Hg.), Struktureller Wandel und kulturelles Leben. Politische Kultur in Bochum 1860 bis 1900, Essen 1992, S. 189-214.

Jähnchen, Traugott, geb. 1959, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für christliche Gesellschaftslehre an der Ruhr-Universität Bochum. Veröffentlichungen u.a.: Vom Industrieuntertan zum Industriebürger. Der soziale Protestantismus und die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Bochum 1993; zus. mit G. Brakelmann (Hg.), Kirche im Ruhrgebiet nach 1945, Essen 1991; zus. mit dems. (Hg.), Protestantische Wurzeln der sozialen Marktwirtschaft, Gütersloh 1994.

Kleinschmidt, Christian, geb. 1961, wissenschaftlicher Mitarbeiter beim westfälischen Industriemuseum in Dortmund. Veröffentlichungen: zus. mit O. Dascher (Hg.), *Die Eisen- und Stahlindustrie im Dortmunder Raum*, Dortmund 1992; zus. mit W. Plumpe (Hg.), *Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert*, Essen 1992; *Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise*, Essen 1993.

Lauschke, Karl, geb. 1950, z.Z. Arbeit an einer Habilitationsschrift zur Sozialgeschichte eines Großbetriebes während der Jahre des Wiederaufbaus. Veröffentlichungen: *Schwarze Fahnen an der Ruhr*, Marburg 1984; verschiedene Aufsätze zur Geschichte der Arbeiterbewegung, zur Regionalgeschichte und zur Geschichte der industriellen Beziehungen. "Wissenschaftlicher Standort" ist Dortmund.

Lupa, Markus, geb. 1961, Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung. Promotionsvorhaben zur Technikfolgenpolitik in der Zwischenkriegszeit. Veröffentlichung: zus. mit D. Pougin, *Zurück auf die "Straße der Freiheit"? Lettlands Weg in die Unabhängigkeit*, in: B. Bonwetsch u. M. Grieger (Hg.), *Was früher hinter dem Eisernen Vorhang lag*. Dortmund 1991, S. 74-94.

Petzina, Dietmar, geb. 1938, Professor für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Ruhr-Universität Bochum. Zahlreiche Veröffentlichungen zur neueren und neusten Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, u.a. *Autarkiepolitik im Dritten Reich*, Stuttgart 1968; *Die deutsche Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit*, Wiesbaden 1977; mit W. Abelshäuser u. A. Faust, *Deutsche Sozialgeschichte 1914-1945*, München 1985; zus. mit W. Köllmann, H. Korte u. W. Weber (Hg.) *Das Ruhrgebiet im Industriezeitalter*, Düsseldorf 1990.

Plumpe, Werner, geb. 1954, z.Z. Forschungsstipendium der DFG. Wichtigste Veröffentlichungen: *Vom Plan zum Markt. Wirtschaftsverwaltung und Unternehmerverbände in der britischen Zone*, Düsseldorf 1987; zus. mit C. Kleinschmidt (Hg.), *Unternehmen zwischen Markt und Macht*, Essen 1992; *Unternehmerverbände und industrielle Interessenpolitik*, in: W. Köllmann u.a. (Hg.), *Das Ruhrgebiet im Industriezeitalter*, Bd. 1, S. 656-727.

Prinz, Michael, geb. 1952, Priv. Doz. für Neuere Geschichte an der Universität Bielefeld. Veröffentlichungen u.a.: Vom neuen Mittelstand zum Volksgenossen. Die Entwicklung des sozialen Status der Angestellten von der Weimarer Republik bis zum Ende der NS-Zeit, München 1986; zus. mit K. Novy, Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft. Wirtschaftliche Selbsthilfe in der Arbeiterbewegung, Bonn 1988; zus. mit R. Zitelmann (Hg.), Nationalsozialismus und Modernisierung, Darmstadt 1990.

Schreyögg, Georg, geb. 1946, Prof. für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bamberg und seit 1986 an der Fernuniversität Hagen; zahlreiche Publikationen auf dem Gebiet der Managementlehre der strategischen Planung und Industrieökonomik; derzeitiger Forschungsschwerpunkt: Strategische Entscheidungsprozesse.

Welskopp, Thomas, geb. 1961, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Geschichtswissenschaften der Freien Universität Berlin. Veröffentlichungen u.a.: Kooperationsformen und Machtbeziehungen im Industriebetrieb. Die deutsche und die amerikanische Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit, in: K. Tenfelde (Hg.), Arbeiter im 20. Jahrhundert. Stuttgart 1991, S. 142-194; Arbeitsplatz, Staat und Arbeiteraktivismus. David Montgomerys "Fall of the House of Labour" als neue Synthese amerikanischer Arbeitergeschichte, in: Geschichte und Gesellschaft 18/1992, S. 94-106.

Heinz Reif

Die verspätete Stadt

Industrialisierung, städtischer Raum und Politik in Oberhausen 1846–1929

Landschaftsverband Rheinland. Rheinisches Industriemuseum. Schriften, Band 7.

Redaktion: Milena Karabaic.

1993. Textband: 624 Seiten mit 30 Abbildungen und umfangreichen Tabellen, kartoniert.

Kartenband: 34 Themenkarten, Lochbindung. DM 128,-. ISBN 3-7927-1316-0

Im 19. Jahrhundert entstanden in den expandierenden Industriestaaten Westeuropas und Nordamerikas zahlreiche neue Städte; die Industrialisierung wurde zum Städtebildner. Aber verdienen solche Städte überhaupt den Namen Stadt? Welches waren die belastenden, restriktiven Problemlagen, welches die dynamisierenden Rahmenbedingungen dieser Stadtentwicklung? In welchen Stufen, in welchen Grenzen entfalteten sich hier urbane Lebensqualitäten? Welche Erfahrungen, welche Bilder und Konzepte von Stadt existierten nebeneinander und kollidierten in den grundlegenden Entscheidungsprozessen über die künftige Entwicklung der Stadt? Welche charakteristischen Lebensformen, Machtverhältnisse und kommunalpolitischen Entscheidungsstrukturen bildeten sich heraus? Oberhausen zählt als Urbanisierungsvariante zu denjenigen Städten, die durch Industrieansiedlung „auf grüner Wiese“ entstanden sind. Städtische Verhältnisse stellten sich erst „verspätet“, nach der Ansiedlung riesiger Fabrikbelegschaften ein. Zwar war man im „Nachholen“ städtischer Standards durchaus erfolgreich. Aber die Konsequenzen, die städtische Führung wie Staatsverwaltung aus diesem Erfolg zogen, schufen neue Problemlagen, die noch heute die Stadtentwicklung belasten.

Diese Fallstudie, welche die Ergebnisse einer langjährigen Beschäftigung mit dem Ruhrgebiet, seiner Industrie und seinen Städten, zusammenfaßt, beschreibt den komplexen Prozeß der Städtebildung durch Industrialisierung als Geschichte einer Stadtgesellschaft und ihres Stadtraums. Das Netzwerk von Personen, Klassen und Institutionen, das die grundlegenden Entscheidungen über die Stadtentwicklung trug, wird detailliert rekonstruiert und anschaulich dargestellt. Und die leitende Perspektive richtet sich auf die Verteilung des Bodens, auf die Entstehung der stadträumlichen Makro- und Mikrostrukturen und auf die Ausbildung einer Hierarchie von Raumbedeutungen, die sich in Oberhausen auf dem Weg vom Fabrikstandort zur planvoll gestalteten Großstadt entwickelte.

Rheinland-Verlag GmbH · Köln

Ostelbische Agrargesellschaft im Kaiserreich und in der Weimarer Republik

Agrarkrise – junkerliche Interessenpolitik – Modernisierungsstrategien

Herausgegeben von HEINZ REIF

1993. Ca. 320 Seiten – 170 mm x 240 mm
Hardcover ca. DM 128,- / öS 998,- / sFr 128,-
ISBN 3-05-002431-3

Aus dem Inhalt:

- Agrarstaat oder Industriestaat. Die Debatte um die Bedeutung der Landwirtschaft an der Wende vom 19. zum 20. Jh. (H. Harnisch)
- Untersuchungen über die Agrarverhältnisse im Verein für Sozialpolitik (M. Jatzlauk)
- Die Fideikommißfrage in Preußen 1871–1919 (F. Kato)
- Besitzkontinuität, Besitzwechsel und Besitzverlust in den Gutswirtschaften Pommerns 1879–1910 (I. Buchsteiner)
- Großgrundbesitz im ostelbischen Preußen: Datenbasis und Methodologie (Sc. Eddie)
- Die wirtschaftliche Lage der Großagrarien 1867/71–1914 (K. Heß)
- Die Agrarwissenschaften und die Modernisierung der Gutsbetriebe (V. Klemm)
- Betriebswirtschaftliche Leitbilder seit dem Ende des 19. Jh. (W. Achilles)
- Die Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft und die Modernisierung (K. Herrmann)
- Das „Reichskuratorium für Technik in der Landwirtschaft“ und die Bauern (W. Jacobeit)
- Maschineneinsatz und Elektrifizierung in der Landwirtschaft Brandenburgs 1870–1930 (H. J. Rook)
- Zwischen Industrie und Landwirtschaft. Die oberschlesischen Magnaten (J. Laubner)
- Pächter und Güterdirektoren (H.-H. Müller)
- Das Agrarngenossenschaftswesen Ostdeutschlands 1878–1928 (St. Merl)
- Forschungen zur Agrargeschichte Schlesiens an der Universität Breslau (L. Wiatrowski)
- Siedlungsbewegung und landwirtschaftlicher Kredit. Die polnische Forschung zu den Folgen der Germanisierungspolitik (W. Stepinski)
- Steuerpolitische Forderungen des ostelbischen Großgrundbesitzes 1890–1933 (W. Pyta)
- Antisemitismus in den Agrarverbänden Ostelbiens während der Weimarer Republik (H. Reif)



Bestellungen
richten Sie
bitte an Ihre
Buchhandlung
oder an den

Akademie Verlag

Ein Unternehmen der VCH-Verlagsgruppe
Postfach 270 · D-10107 Berlin

ILONA BUCHSTEINER

Großgrundbesitz in Pommern 1871–1914

Ökonomische, soziale und politische Transformation der Großgrundbesitzer

1993. 447 Seiten – 7 Grafiken – 121 Tabellen – 170 mm x 240 mm
Hardcover DM 118,- / öS 920,- / sFr 112,-
ISBN 3-05-002332-5

Der „preußische Weg“ in Deutschland bot gute Voraussetzungen für die Integration des Adels in die bürgerliche Gesellschaft. Wie diese Integration verlief, welche Auswirkungen dieser Prozeß auf den Adel als Klasse hatte, wie der Adel selbst zu dieser Integration stand, wie sie sich in seinem Selbstverständnis widerspiegelte – diesen Fragen geht die Autorin am Beispiel Pommerns nach.

Dabei entsteht ein genaues Bild von der Besitz- und Sozialstruktur der Großgrundbesitzer, ihrer inneren Differenzierung nach Rittergutsgröße, Zahl und Besitzdauer der Rittergüter sowie der Leistungskraft ihrer Betriebe.

Auf der Basis konkreter Daten des Transformationsprozesses greift die Autorin in die internationale Diskussion über den Charakter und die Rolle des Junkertums ein. Sie beweist durch detaillierte, quellenmäßig abgesicherte Ergebnisse, daß bürgerliche Großgrundbesitzer und adlige Großagrarien sowohl vom wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Verhalten als auch von politischen Positionen her nicht gleichzusetzen sind. Damit wird die These einer Verschmelzung von altem Adel und bürgerlichen Agrarkapitalisten widerlegt.

Aus dem Inhalt:

- Sozialstruktur und ökonomische Situation des Großgrundbesitzes
 1. Eigentums- und Besitzstrukturen 1879 bis 1910
 2. Ökonomische Kennziffern der Großbetriebe adliger und bürgerlicher Besitzer 1879–1910
 3. Einflußnahme ökonomischer und politischer Faktoren auf die Entwicklung der Gutswirtschaften
- Politisches Wirken der Großgrundbesitzer
 1. Wirkungsfelder der politischen Tätigkeit pommerscher Großgrundbesitzer
 2. Wertung und Inhalte der politischen Arbeit
- Grad und Grenzen der ökonomischen, politischen und sozialen Transformation des pommerschen Großgrundbesitzes zwischen 1871 und 1914
 1. Kennzeichnung für Transformation und Beharrung
 2. Ergebnisse und Schlußfolgerungen



Bestellungen
richten Sie
bitte an Ihre
Buchhandlung
oder an den

Akademie Verlag

Ein Unternehmen der VCH-Verlagsgruppe
Postfach 270 · D-10107 Berlin